解密日本零售业：无印良品式营销+一胜九败+茑屋经营哲学+7-Eleven经营秘籍

（套装共4册）



中信出版社

解密日本零售业

——无印良品式营销+一胜九败+茑屋经营哲学+7-Eleven经营秘籍（套装共4册）

[日]增田明子 等 著

王慧 等 译

中信出版集团

目录

如果你不知道读什么书，

就关注这个微信公众号号。



微信公众号名称：幸福的味道

加小编QQ一起读书

小编QQ号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

1、 历届茅盾文学奖获奖作品

2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜

3、 25岁前一定要读的25本书

4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著

5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著

6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本

7、 30个领域30本不容错过的入门书

8、 这20本书，是各领域的巅峰之作

9、 这7本书，教你如何高效读书

10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com 自行下载

更多书单，请关注微信公众号：一种思路



无印良品式营销

MUJI式

世界で愛されるマーケティング

[日] 增田明子 / 著

王慧 吕灵芝 / 译

700家门店，7000多种产品

无印良品38年品牌运营经验

中信出版集团

无印良品式营销

[日]增田明子 著
王慧 吕灵芝 译

中信出版集团

目录


MUJI

序

MUJI的底层逻辑

MUJI的底层逻辑是什么？

稳健经营三十年，为什么它能把同质化的事情做得不一样，它的底层逻辑是什么？我们来解读一下。

俗话说，一流企业定标准，二流企业做品牌，三流企业卖技术，四流企业做产品。

一流企业定的标准分为两种：

第一种标准叫行业生产型标准，或者叫行业生产型或应用型标准。比如接口应该是什么样的，有什么具体要求。

第二种标准叫客户决策型标准。就是告诉消费者什么是好的，什么是坏的。在消费者还没有做决策之前，还没有进入消费场景之前，就告诉他们，什么是好的，什么是坏的，形成潜意识中的印象。这个好与坏，很可能是要渗入客户生活中，而且要长期渗透。

我们接下来重点讲客户决策型标准。这种标准的第一个观点，叫品类区隔。

（一）品类区隔

所谓品类区隔就是鹤立鸡群，也就是客户决策型标准。

常规的客户决策型标准有以下几种：

1.独特用户卖点

比如“开宝马、坐奔驰”，一定是宝马公司推出来的，这叫独特用户卖点(USP)。奔驰售价比宝马高，相当于告诉客户：我跟“老大”不同，我的卖点跟他不同，我的卖点是“老大”没有的。

2.场景下的标准

比如“困了累了喝红牛”，这是什么？这是场景下的标准。它给你灌输的时间长了，你就会接受这个观点：

我有点儿困了，犯累，今天状态不太好，那就喝红牛吧。

3.单一用户利益点

比如华为手机的“人像摄影大师”，这叫单一用户利益点。本来一部手机有很多利益点，比如续航、听音乐、画质清晰、玩游戏畅快、上网速度快等。

现在华为就给用户一个单一的用户利益点，叫“人像摄影大师”。这些都是在客户做决策的时候建立一种好与坏的标准，即“你去选择我的消费理由”。

那MUJI的标准是什么？它的区隔是什么？

1.没有商标的商品，没有品牌的品牌

当大家看到一个没有商标的品牌时，第一反应可能就是：

这是不是MUJI的？

MUJI是没有商标的，消费者已经习惯它是“没有商标的商品，没有品牌的品牌”。它的单件商品上面是不加商标的。

2.没有特点的特点

其他产品都在打单一用户利益点，或者都在强化用户利益点，比如强化摄影功能、速度更快等。

MUJI找的是若干单一用户利益点之外的一片空白。这相当于什么呢？在中国人的饮食习惯中，主食可能有米饭或面条，现在除了米饭、面条，还有西餐。

你在做决策的时候，你也得到我这里来一趟，逛一逛，因为我有其他品牌商店不卖的产品，这就是“没有特点的特点”。

没有品牌的品牌，没有特点的特点，最终凝结成一个概念，就是极简主义。

MUJI跟其他品牌相比鹤立鸡群，其他的“鸡”都是卖产品的，而MUJI不是卖产品的。它是卖生活方式的。

其他的产品在当时都叫品类杀手。

什么叫品类杀手？就是我只做这一类，你能记住我，以后你会到我店里来。但MUJI跨7 000个品类，几乎囊括了生活的方方面面。有汽车，有衣物，还有文具，而且上面没有商标。

它是提供生活方案的解决商，我觉得这应该是最大的一个区别。

它是做用户运营的，在没有互联网的时代，它就开始做用户运营了。它的大部分对手做的是产品运营，就是卖一款产品。

品类区隔有什么好处？有自然流量，有消费理由。第一，有自然流量。你坐在那里等着，就会有人主动上门。第二，来了的这些人有消费理由。因为长时间的品类区隔已经给客户灌输了很多“什么是好的”的标准，客户认可这种“好的标准”才会来。

MUJI最后的落脚点在这里，它是生活方式的一个服务商，而不是卖产品的。别人是卖产品的，它是做用户运营的。

（二）情怀型服务商和体验型产品

MUJI是什么类型的服务商呢?

它是一个情怀型服务商，其实就是商业宗教。超级IP（知识产权）就是一种商业宗教。

所谓商业宗教，就是一定有“粉丝”，一定有追随者，甚至“粉丝”和追随者都是盲目的，即你说什么我都相信。

MUJI主打的是情怀型商品，它的落脚点就是极简。

极简主义不仅降低了产品的生产成本，还满足了日本民众的心理需求。在日本文化中，极简主义、断舍离与低欲望社会和整个社会变迁是高度吻合的。

日本国土南北狭长，房屋面积不大，因此人们非常注重房间布局和储存的合理性，擅长整理，会把一些不必要的东西收起来，需要时再拿出来。

MUJI将日本传统生活方式用于商品研发中，用这种情怀型服务创造了一群客户。

这群客户是它创造出来的，是以前没有的。因为以前日本人消费都强调品牌，而现在是低欲望消费，断舍离，重视整理收纳和极简生活。

MUJI的种子用户是35岁到45岁的女性，它因为这批种子用户崛起了。

它是一个提供生活方式解决方案的服务商，它卖的不是产品，而是两点：一是情怀，二是体验。

极简+舒适。极简是一种内在的精神状态，舒适是一种可衡量的外在感受。二者叠加在一起，就形成了MUJI的底层体验逻辑。

断舍离已经成为日本的一种文化，收纳整理在当时是一种大趋势。

收纳是一种高频应用，当一个女性在收纳的时候，她实际上是在和自己的内心对话。“收纳禅”，是一次借假“修真”的深度体验。

她在收纳整理时发现:

这件衣服是去年买的，今年穿不上了……

我怎么买了这么多衣服?

扔掉这件衣服有点儿可惜......

整个收纳的过程是一个跟自己对话的过程，年轻时以物欲为主，以高欲望消费为主，到现在变成一种回归，进行自我修复。

所以收纳的过程是一个极高频应用，放大了用户触点，同时它也是一种像参禅一样的体验，它对用户的黏性特别强。

极简主义是对过度消费的一种自我修正，也是中年人的一种精神救赎。MUJI最早打开35岁到45岁的女性这群人的“抓手”，就是这种像参禅一样的体验。

（三）参与感

MUJI的很多创新是从外部来的，它高度重视这种参与感。比如透气的帽子和人体工程学的沙发等创意都是客户提出来的，这就是先进用户引导型创新。

它是一个狭小空间的生活诀窍服务商，提供了7 000个生活品类，也就是提供了7 000个生活诀窍。

这就是MUJI式营销，整个行业往左，它却往右。

20世纪80年代诞生了一批自有品牌，它是日本超市西友集团的自有品牌。

因为当时整个日本经济已经滞胀了，所以要生产一批低价格的产品，但是质量不能低。所以很多大商场都在推销一批价格低但质量还可以的产品。

MUJI在这里面找到了它的定位。它给自己的明确定位和基本理念是“有理由的便宜”，即提供和百货店商品一样的品质，但是只定同等品质商品70%的价格。它活下来了，大多数其他品牌都死了。

为什么会这样？因为在极简主义情怀里面，在那个时间点，大多数企业都开始打产品之外的价值和卖点。

而MUJI不一样，它追求本质功能，不过度追求产品功能。注重材料，高质感；注重本质的功能，注重简约，节约能源，崇尚自然；价格合理。

MUJI是一个消费者品牌，是你的生活助手。而我们认为消费品是个大趋势。

世界上有两种商业，一种叫品牌商，另一种叫MUJI。

说了这么多，MUJI营销，究竟好在哪里？

这本书给了我们一个有着全新视角的系统答案。

它是平民美学、实用工艺、无名之器的生活博物馆。

它是跨越7 000个品类、专注在狭小空间的生活诀窍的生活方式服务商。

曹升

灰度认知社创始人

前言

集古今智慧 创简约全球性商品

无印良品(MUJI)的商品研发人员总会这样自问：“简化这件商品的颜色和装饰，结果会如何？”“对这件商品稍加修改，能否令其使用更加方便？”每当他们看到带有装饰或使用不便的商品，就会习惯性地想：无印良品会怎么做？

无印良品的商品研发，并不止步于日本国内，它吸收了全世界的智慧（这就是“全球化”的思考方式）。例如，某种工具或面料在世界某处从古至今一直沿用，那就有其经久不衰的理由。无印良品通过挖掘商品的本质，与自身的经营设计理念相结合，换言之，就是汇集古今“智慧”，来扩大商品种类。

但是世界各地的工具和面料通常带有浓厚的当地文化底蕴，其颜色、形状、材质和手感也各有不同。

若略去那些装饰，只保留商品功能会怎样？去掉色彩后，设计会不会更简约？全世界公认的好商品究竟是什么样子的？无印良品的商品研发人员一直在思考这些问题。

无印良品的商品汇集了世界智慧，不仅受到了日本人民的欢迎，还受到了全世界人民的喜爱。其最具特色之处就是“简洁”，这可能是超越国度及文化、最符合人类本质的需求（第7章介绍了无印良品的品牌形象调查结果）。

一言以蔽之，无印良品的做法就是创新。

创新并不是无中生有，而是来自对原有事物的“重新排列”，也就是经济学家熊彼特提出的新组合理论。所以集古今智慧于一身的无印良品亦可被称作“创新的集合体”。

无论是以“没有品牌标志的品牌”为理念，还是从其迄今为止向世界提供的商品，与商品创造者之间的关系，以及消费者的理解来看，无印良品都极具创新性。

本书结合了市场营销相关的理论，解释了无印良品的商品研发及理念。无印良品可谓世界上独一无二的品牌，但同时又极具普适性，其思维方式想必对于任何人都有参考价值。

从2004年无印良品筹划在米兰开设意大利1号店开始到现在的十余年间[1]，我一直在参与无印良品的商品研发工作。其间，我了解到国外（意大利等欧洲国家）是如何看待无印良品的，也深入参与了日本设计的商品销售到海外这一过程，内外两种视角如今已成为我在“象牙塔”中的研究起点。

无印良品是日本文化孕育的大理念。“无印良品”与其说是品牌，不如说是理念，因为品牌名称通常来自创始人的名字、业务内容、地名或具有某种象征意义，但无印良品却以其理念为名，且这一理念亦是所有商品研发的起点。

为什么几乎全世界的人都喜欢这个大理念呢？我想按照我的理解加以说明。

关于无印良品的理解有很多，其中不乏与本书不尽相同的解释，所以不要认为只有本书的理解正确。无印良品本身就包含很多理解方式，而这也正是其特点之一。

无印良品是良品计划旗下的零售品牌，由良品计划负责商品策划、制造、流通及销售。诞生于1980年的无印良品是西友株式会社研发的私有品牌，最初向消费者提供以食品为主的40种商品。如今其商品线已扩展到服装、家庭用品、食品等与日常生活相关的全部领域，向消费者提供了7 000多种商品。

不只在日本国内，无印良品还在欧美、中东、大洋洲等世界各地加速发展，全世界“无印粉”的数量也在不断地增加。

本书将无印良品表述为“MUJI”（无印）。日本的无印良品店铺都使用“无印良品”四字，而日本以外的店铺均采用“MUJI”标识。本书旨在从国际视角说明MUJI的魅力，遂采用全球“无印粉”熟悉并喜爱的“MUJI”来表述。

---

[1] 本书写作时间为2016年。——编者注

1

品牌定位：

除此之外全部留白

舒适感：人类互通的本能需求

MUJI有种被称为“懒人沙发”的热卖商品，该商品的官方名称为“舒适沙发”。这款沙发以约0.5mm大小的微粒泡棉作为填充物，可根据使用者的坐姿自由变形，充分包裹身体。“一旦坐下去，就不愿意起来了”，“坐在上面太舒服了，完全不想动弹”，正是这种独特的感觉，让坐上去的人难以离开。

这款“舒适沙发”不仅在日本，在全世界都广受好评。可见，跨越不同文化与种族差异，让全世界人民赞不绝口的东西是真实存在的。

在MUJI，有很多像“懒人沙发”这种在畅销日本的同时风靡全球的商品。比如香薰机、半透明收纳箱、聚丙烯收纳盒、文具等。这些日本店铺的常驻商品，到海外店铺同样能常驻。

MUJI的商品以生活百货和服饰等日常用品为主。一般来说，日常用品最易受到人们的生活习惯和文化的影响（详情后述）。

然而，MUJI却可以将在日本销售的商品原样输出，不仅收获了大批“粉丝”，还获得了不同文化的认同。这是为什么呢？

不可否认，不同国家和地区的人在生活习惯和文化上有很大差异。但是，人类在创造出现有的生活习惯和文化之前，首先是作为生物存在于这个世界。因此，全世界人对于“惬意”“舒适”“不适”等感觉是互通的。给日本人带来舒适感的东西，同样也会让文化迥异的外国人感到舒适。

可以说，MUJI提供的价值就是人体自然的“舒适感”。换言之，“懒人沙发”的“舒适感”能让世界各国的人都感到舒适。MUJI正在不断地向世界输出类似“懒人沙发”这种深受大家喜爱的商品。

“舒适”与“惬意”并不仅指身体上的感受，还包括更方便的操作、更自然的外观和实用功能。全世界都在追求更加惬意的生活，MUJI也一直在为之努力。

深受全球喜爱的MUJI品牌

MUJI在全世界的人气和知名度比日本人想象的还要高。目前，MUJI在日本和海外的店铺数量不相上下（截至2016年2月，日本国内有312家直营店和102个商场专柜，共计414家店铺。海外直营店和商场专柜共计344家）。特别是在中国，店铺数量增长迅速，在欧美也形成了比较成熟的消费群，近期开始进军印度和中东市场。

MUJI不仅在海外市场“卖得好”，而且收获了一大批忠实“粉丝”。去海外出差时，我总会意外地与当地结识的人热议起MUJI。

几年前，我去英国出差，在伦敦希思罗机场入境检查时碰到了一位女审查官。她很不耐烦地问道：“为什么来英国？”“来开商务会议。”我答道。她又继续问：“什么公司？”“MUJI，不知道您是否听说过？它在伦敦牛津街等地有分店。”听完我的回答，她的表情突然就变了，并说道：“MUJI！我很喜欢那个品牌。收纳用品、文具……这个品牌的好多东西我都在用。”

2013年，我出于工作原因去了纽约。在UNDP（联合国研发计划署）总部开会时，因为BCtA（商业活动组织）的事务局长是MUJI的忠实“粉丝”，我们聊了很多关于MUJI的事情。最令我难忘的是，他竟然真正理解MUJI的品牌理念，还替我向他的上司和同事做了介绍。

我问他为什么如此了解MUJI，他回答说：“因为喜欢MUJI，会经常去店里逛，也就越来越了解了。”

同样是2013年，我去埃塞俄比亚出差，那时MUJI还没有入驻埃塞俄比亚。当时有一位经营羊皮鞋具品牌的老板对我说：“MUJI！当然听说过了！”这令我非常吃惊。我问他：“您是从哪里知道MUJI的？”他说：“之前我在迪拜和新加坡出差的时候去过MUJI。”

就这样，我去了不同的国家和地区，见到了很多了解MUJI的人，这些人给我带来了很多惊喜。现在，MUJI已经成了可以代表日本的全球化品牌。

差异化：跨领域的风格统一

与欧美的全球化品牌相比，MUJI在全球范围内取得的成功具有划时代意义。

所谓全球化品牌，指的是产品在销往世界各地时，使用相同的名称、商标或者广告语。苹果、星巴克、路易·威登、可口可乐都是这方面的领军者。

全球化品牌可以在全世界使用相同的营销策略，这样既可节省成本，又能提高效率。不管在哪个国家，品牌的店铺和商品都以同样的理念和形态存在着；不管是谁看到这些标志，都可以联想到这个品牌的店面风格和商品特色。

人们一提起苹果，就会想到iPhone（苹果公司研发的智能手机系列）给世界带来的巨大变革；提起星巴克，就会想到这个除了家和公司的“第三场所”[1]给我们带来的轻松时刻；提起路易·威登，就会想到优雅的、印有LV（路易·威登的品牌标志）字样的、具有年代感的鞋和旅行箱。

MUJI和这些全球性品牌一样，也在坚持自己的世界观，活跃在世界市场的舞台上。

但是，MUJI与苹果、星巴克在某一方面有着本质的区别，那就是MUJI在品类上有着压倒性的优势。MUJI的商品横跨服装、生活用品、食品等多个领域，超过7 000个品类。

因此，既有人认为“MUJI的咖喱最好吃”，也有人认为“MUJI的婴儿服最安全”，还有人认为“MUJI的文具最好用”。“萝卜白菜，各有所爱”，提到MUJI，人们想到的商品各不相同。

星巴克、路易·威登和苹果给人们留下深刻印象的都是一些特定商品，但对于MUJI来说，不同的人会想到不同的商品。

虽然MUJI的商品横跨多个领域，但它依然保持着特有的品牌风格，这种风格已渗透到MUJI的每件商品中。

为什么MUJI能够做到这点？因为MUJI的商品研发以其品牌理念为基础，创造了统一的风格。这也就是为什么每当提到MUJI，虽然人们脑海中会浮现不同商品，但对MUJI的整体风格却有着共同的印象。

MUJI的品牌风格大致可概括为“简约”和“自然”。作为“简约自然的生活用品品牌”，MUJI在不断地向世界提供各类商品，其理念也逐渐为世界所认同。

换个角度思考，正是因为MUJI不拘泥于特定商品，其商品种类涵盖与生活用品相关的各大领域，才使得它确立了现有的世界观。

MUJI一直遵循“打造舒适生活”这一基本方针，通过研发各种让人们得以体验舒适生活的商品，向世界传达自己的价值观。正是因为MUJI致力于追求“舒适生活”这一普适性主题，才赢得了全世界人的喜爱。

---

[1] 星巴克将住宅定义为第一场所，将职场定义为第二场所，将店铺定义为第三场所，致力于打造享用咖啡和休闲的空间。近年兴起的社区新业态也与之相同。「スターバックスのおもてなしデザイン」『日経デザイン』2016年9月号。

爆品策略：用“留白之力”打破文化壁垒

MUJI不仅商品种类繁多，地域分布也很广阔。其世界化脚步从欧洲开始，近几年致力于中国市场的研发，然后逐步进入中东和印度市场。MUJI正在同时深入不同的文化与经济圈。

后文会提到，如果从国际经营和市场营销的角度来分析，MUJI的案例极具挑战性。同时在多个国家开店，肯定会遇到不同文化背景的顾客，要跨越文化壁垒非常困难。尤其是日用品，更加需要适应当地的文化习惯。

但MUJI的营销策略是将日本商品原样输出。不管是设计还是香型，所有的商品款式都与日本国内统一，对海外市场的地方文化几乎不做整合。换言之，MUJI就是将日本商品原原本本地带到世界各国，并为多种文化所接受。

MUJI崇尚的极简风经得起各种文化的考验。因为MUJI在制造商品时，尽可能地考虑到了简约、自然和合理性，因而很少会出现与当地文化格格不入的问题。

正是因为MUJI商品简约、合理，才使其具备了与各种文化体系相契合的“留白之力”。这也是MUJI能在海外收获大量“粉丝”的原因。

但因为MUJI的商品由日本商品部研发，其出发点基本都是日本视角。这就导致MUJI在海外进行推广时，很容易遇到顾客不习惯、敬而远之的情况。但从另一个角度来说，它也给顾客带来了新鲜感。

举个例子，B系列尺寸的笔记本就是日本独有的纸张规格，几乎不在海外流通。[1] 因此，它就成了MUJI特有的商品，被视为非通用尺寸。

相反，日本人早就习惯了套着塑料外壳的指甲刀，不仅MUJI，其他品牌商品有的也采用了这种设计。但是这种设计在海外并不常见，所以有些外国顾客会感慨“剪下的指甲会留在塑料外壳里”，“太周到了”！

最近，Friction Pen（可擦笔）在海外特别火爆。它原本是日本百乐研发的商品，经过MUJI的设计销售，在国外也极受追捧。像这样，将源自日本的技术和文化初次介绍出去，有时会受到海外顾客的赞叹和接纳，从而成为爆款商品。这可谓在推进全球化的进程中，活用文化差异的优秀案例。

---

[1] 亚洲各国受到日本文具进口的影响，目前似乎已经接受了B系列尺寸规格。2016年10月4日于良品计划听闻。

简约外形：朴实无华最长久

MUJI的商品能被世界普遍接受，最大原因在于其风格简约，即方便实用、朴实无华的外形设计。

因此，与世界其他品牌相比，MUJI最大的特点就是“没有特点”。

所谓品牌，指的是消费者心中用以区别其他商品的标志。大部分品牌都会设计出不同于其他公司的、独有的特征。

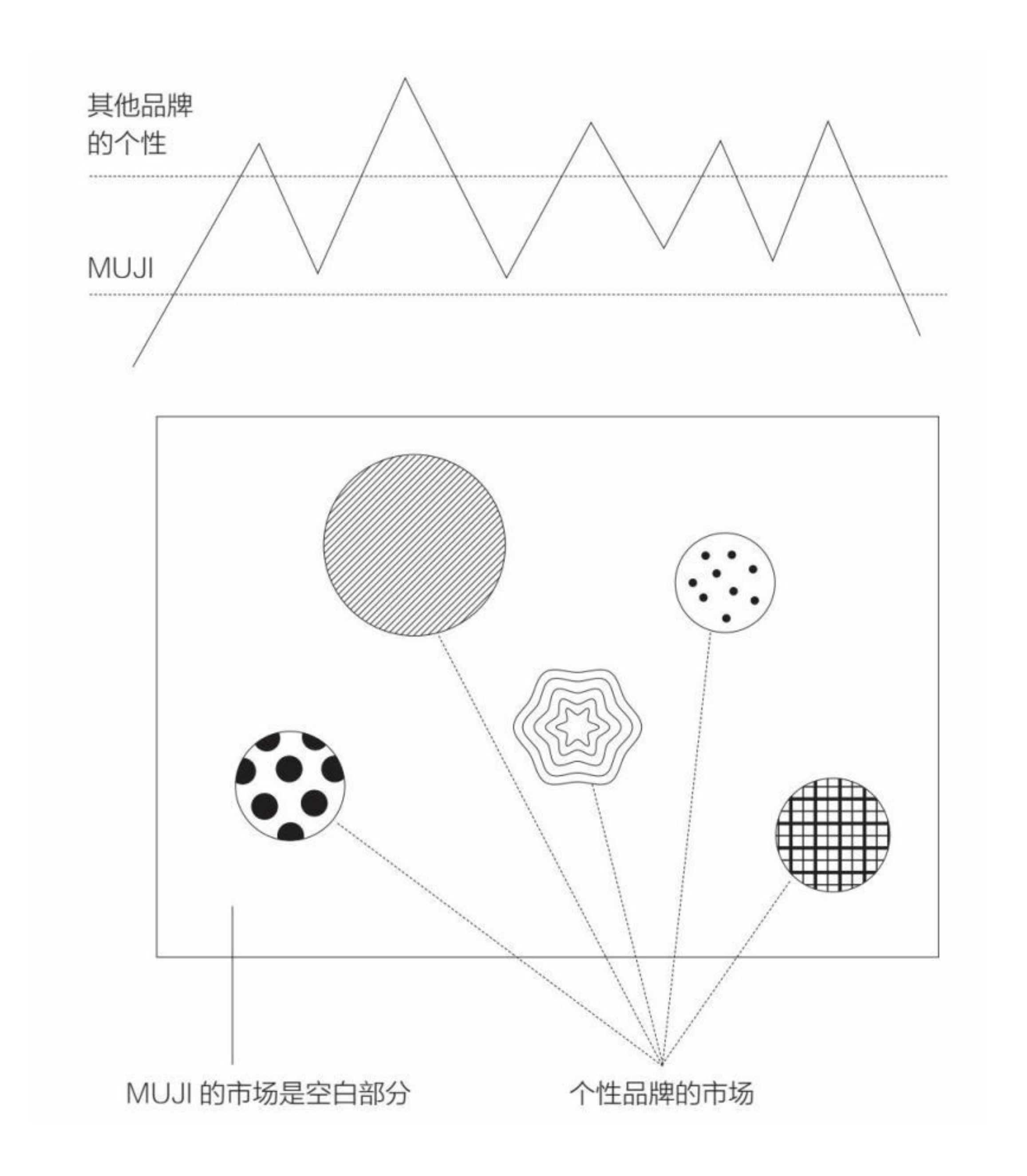
但MUJI的定位是“除此之外”，这也是它的优势所在。它创造出了世间众多品牌与“除此之外全部留白”这样的关系。

在众多以文化背景为支撑的品牌中，MUJI将市场定义为“除此之外”。这种竞争方式堪称卓越。

“除此之外”的定位不仅打破了文化壁垒，还超越了时间。大多数品牌都在追逐潮流，而MUJI却在追求普适。它的商品可能朴实无华，但也正因如此，才不会被时代抛弃。

就像越简单的工具使用寿命就越长一样，MUJI的商品也可以持续使用很长时间。它们虽然不是房间中的主角，却能成为最佳配角。

MUJI的市场



其他品牌
的个性
MUJI
MUJI 的市场是空白部分
个性品牌的市场

解说：全球标准化和当地普适化

根据国际经营理论，不同领域的产品实现全球化的难易程度各不相同。

例如，与信息处理器和互联网相关的服务比较容易实现全球化，因为互联网有世界互通的共同准则。因此只要在接触客户的层面进行翻译，任何人在任何地方都可以使用相同的商品。因此，这类商品的全球化更易实现。

像苹果iPhone、亚马逊Kindle（电子书阅读器）和微软Surface（系列平板电脑）这些商品中内附的说明书非常薄，甚至可以说几乎没有。这些信息处理器类商品以网络环境为前提，使用了“请根据需要在网上自行搜索操作说明”的形式。

另外，这些都是新兴商品，并不依托传统的用法，所以更容易让世界各国消费者对这些品牌持有相似的认知。

与之相反，食品和日用品领域则深受国家和地区文化的影响。一般来说，这种领域很难实现全球化，而需要与各种本土文化相适应。在实际商品推广中，也确实有很多品牌为了迎合不同消费者的喜好，改变了原有的味道、包装等商品特色。还有很多品牌为了满足消费者需求，改变了广告语。

推动全球化的企业一方面在思考如何迎合消费者，另一方面又在考虑该如何推进商品、服务、品牌推广方面的“全球标准化”与“当地适用性”。

如果能在全球销售相同的产品，就可以大幅度提高商品生产和研发效率；如果能活用规模化生产降低成本，降低产品价格，就能更好地进行产品推广。这就是所谓的标准化。

但现实中的情况大多是，为了适应各个国家和地区的文化差异和法律法规，企业不得不改变现有的商品和服务模式。这就是所谓的当地适用性。

iPhone这种产品追求的是标准化。它只需要改变语言和插头形状就可以适应当地的规则。

MUJI和iPhone一样，将同样的商品销往全球。MUJI不需要改变家电产品的设计，只需按照当地的规格改变插头的形状和负荷电压。

MUJI人气商品的秘诀

本节将介绍MUJI的几种全球热门商品。除了前面讲的“舒适沙发”，下面这些商品也得到了世界范围的认可。

(1) 香熏机

这是一种将精油香气以喷雾状液滴喷射到室内的商品。这款商品的设计非常简单，装有定时器，白色桶状外壳还可充当间接照明设施，使用起来非常方便。

这款商品根据不同香型，可以满足人们诸如“放松”“净化空气”等最基本的需求，因此受到全球消费者的广泛好评。

虽然从外观上来看，这款商品在全世界都是一样的，但是为了适应各个国家和地区的法定规格、插头形状和语言，它也做出了相应的改变。

(2) “凝胶墨水笔”和“可擦圆珠笔”等文具

MUJI的文具在全球享有很高评价。日本人眼中理所当然的“出墨均匀”“不会晕墨”等笔类文具的特性，在外国人眼里却成了高品质的特征。就是这种高品质与可信赖性，让MUJI的文具大受欢迎。

实际上，欧洲的文具在不久之前只在百货商店销售。所以不管是从品质还是商品种类来说，MUJI的文具都处在没有同行竞争的状态。为了买到简约而高品质的文具，大量外国顾客来到MUJI，这使得MUJI的文具在海外的销售占比超过日本。

这些被日本人视为理所当然的商品和品质，进入不同国家和地区后，反倒变成了一种特色，并因此深受大家喜爱。

(3) PP收纳箱（半透明的聚丙烯材质收纳用品）

乍一看，这似乎是到处都会有的收纳箱。但MUJI PP收纳箱的特点在于轻薄、半透明的外观和可以层叠放置的高精度尺寸，这些特点体现了日本制造的高精技术。

普通的半透明材料省去了着色的环节，因此显露了材料的纯粹性。其实，相比半透明材料，上色商品更易制作，因为颜色可以隐藏材料中的瑕疵和异物。

这款商品采用了模块化尺寸设计，可以与其他收纳用品组合使用，因此广受全球顾客好评。

(4) 聚丙烯收纳盒

与再生纸和铝制品一样，聚丙烯也是MUJI的特色材料。工匠们将丙烯板一块块黏合起来制作出的聚丙烯收纳盒，不管是透明度还是组合的精度，都有极高品质，因此收获了大批“粉丝”。由于无色透明且没有任何花纹和品牌标识，这种收纳盒非常方便和实用。很多办公室、餐厅和商场都在使用这款商品。更奇特的是，国外还有餐厅拿收纳盒当盘子用。

2

“这样‘就’好”的简约思考法

渗入目标客户群体

MUJI的商品因其简约、平实的特性，跨越了文化的壁垒。

MUJI商品研发的基本方针是制造大多数人认为“好”的商品，就像最大公约数一样，尽量满足每个人、每种文化的需求。

市场营销的一般理论是先确定目标客户群，然后再按照该客户群的需求制造商品。市场营销的基本理论STP（市场细分、目标市场、市场定位）指的是先将客户分类（市场细分），从中决定目标客户群（目标市场），最后对本公司的商品服务进行定位（市场定位）。

如果不限定消费群，以全体市场为目标，看似可以卖出更多商品，实则不然，其效果远远不如预先设定好目标客户群。因为如果目标不明确，过于淡化特征，商品就会失去卖点，也就很难向客户推广。

市场营销的理论就是为了利用有限资源达到最好效果，因此应该明确地选择目标客户群。当然，也可以将全部市场作为目标，但在实际的企业战略中比较难以推行。

但是，MUJI的市场营销几乎没有遵循STP理论。人们普遍认为，MUJI的消费群主要集中在团块世代[1] 的第二代，也就是35~45岁的女性。但实际上，MUJI的商品种类并没有局限于此。

确定好目标客户群后，商品生产就会越来越符合客户的喜好，最后可以完全满足客户的需求。而MUJI的商品生产志不在此。

MUJI所要实现的目标是：不管在哪里、使用者是谁，MUJI的商品都要渗透到他/她的生活中去。

---

[1] 团块世代，专指日本在1947年到1949年出生的一代人，是日本“二战”后出现的第一次婴儿潮人口。——编者注

尊重大多数人的选择

MUJI不拘泥于目标客户群，旨在生产最大公约数的商品。用MUJI的话来讲就是，我们要制造"这样'就'好"的商品。比起充分满足个人喜好、"这样'才'好"的商品，MUJI要制造那种可以满足大多数人合理需求、"这样'就'好"的商品。

一般来说，人们倾向于根据自己的喜好选择"这样'才'好"的商品，所以企业的商品研发也会更加侧重"这样'才'好"的商品。这是一种符合市场营销理念的想法。

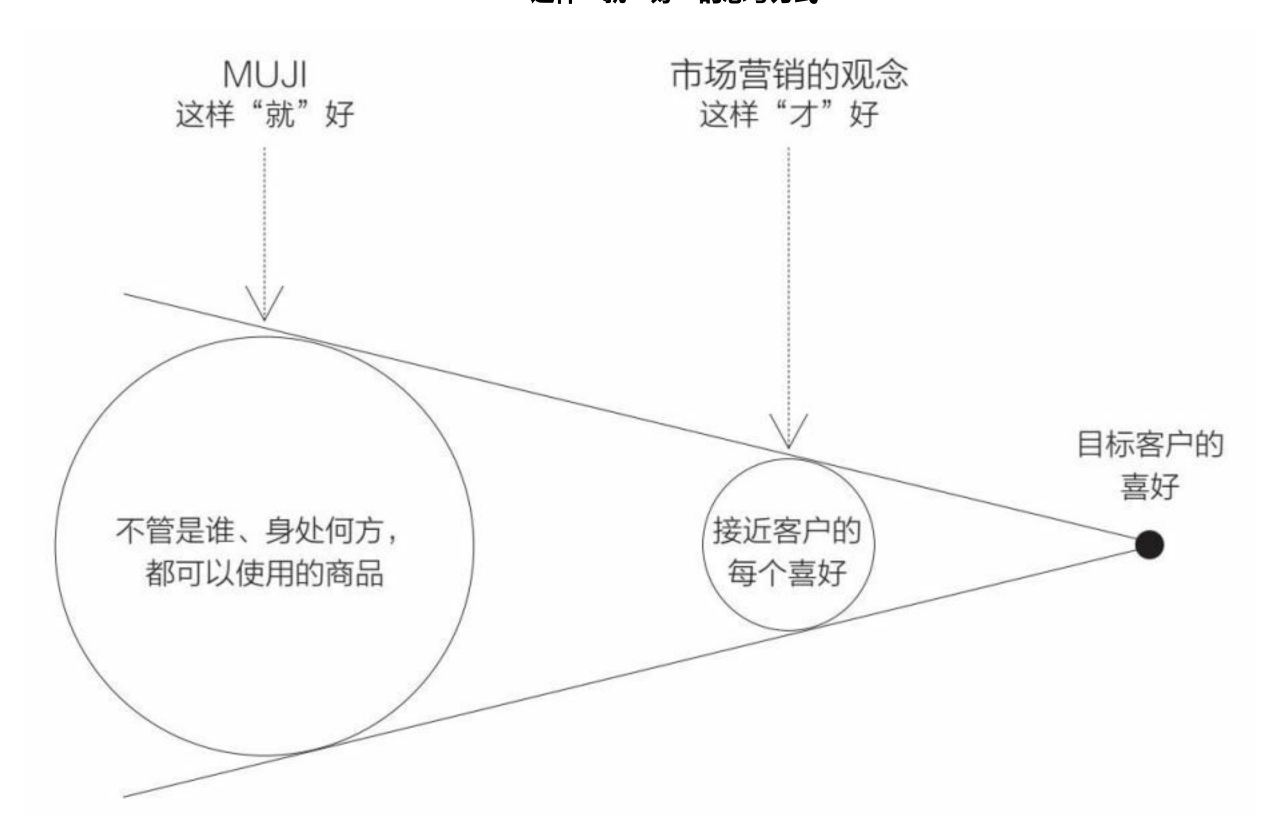
MUJI"这样'就'好"的理念与市场营销中"这样'才'好"的理念完全不同。

"这样'就'好"的程度很难衡量，是满意度的最大公约数吗？但没有目标群体的满意度也同样没有衡量标准。"这样'就'好"的理念并非自古就有，也不是自命不凡，它来自这个时代大多数人的选择现实。

我在研发新商品的时候也曾烦恼，不知这件商品是否符合MUJI的标准。

但是，"这样'就'好"的理念本身毋庸置疑，所以MUJI商品就逐渐带有了最大公约数性质。

"这样'就'好"的思考方式



虽然MUJI的商品种类繁多，但从追求"感觉良好的生活"这个角度出发，就能给商品确立一定的衡量标准，那就是"这样'就'好"。

“这样‘就’好”：止步于个性之前

MUJI“这样‘就’好”的理念旨在使商品达到消费者可以合理接受并购买的程度。

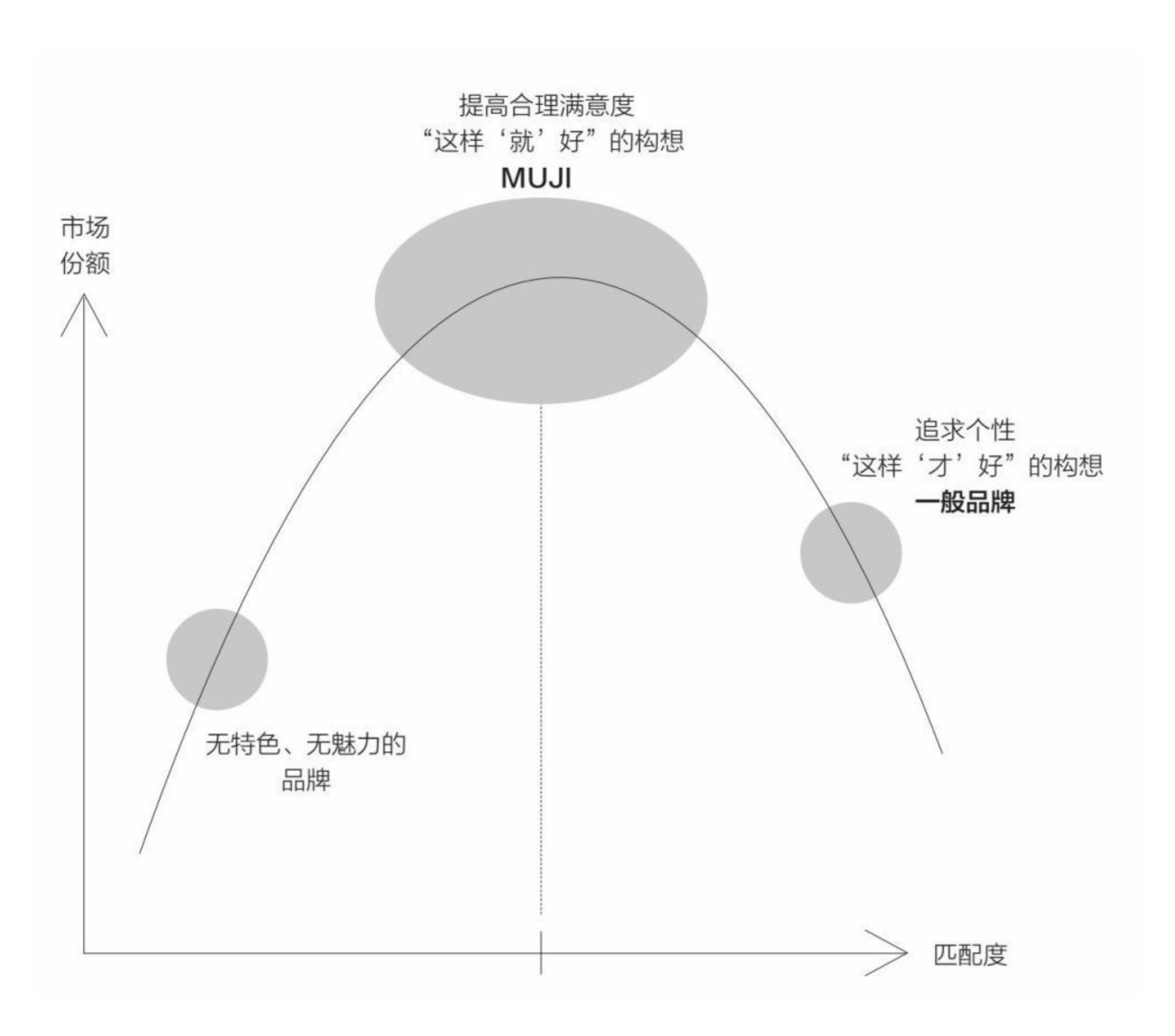
这并非单纯依靠淡化个性就能做到。后面会提到，MUJI为了制造出被世界上大多数人认可、“既简单又好用”的商品，始终在不懈地努力。

如果能以恰到好处的匹配度实现“这样‘就’好”，就可以被市场广泛地接受。

如果追求“这样‘才’好”，市场份额反而会减少。另外，如果商品无法达到一定的满意度，顾客就会流失，市场份额也会变少。

MUJI“这样‘就’好”的理念在价格、品质和设计方面不会让客户想“放弃”或“妥协”，实现了一种绝妙平衡。

合理满意度和市场规模



换句话说，“这样‘就’好”的理念就是“止步于个性之前”。不把个人喜好具象化，设计内敛的商品，这种方式具有更广泛的适用性，使得能够接纳它的消费者瞬间增多，使用方法也随之增加。

其实，MUJI在刚开始进行客户拓展时，并没有采用“这样‘就’好”的理念。当时MUJI的想法是：要把商品卖给那些了解其品牌理念的客户（见第4章）。与市场营销区分客户的理念不同，MUJI的起点在于创造客户。

极简生活：留下的都是**MUJI**的商品

近几年，辰巳渚《“丢弃！”的技术》（2000）、山下英子《新整理术“断舍离”》（2009）、近藤麻理惠《怦然心动的人生整理魔法》（2010）大为畅销，表明人们的收纳和整理意识在日渐提高。

《法国人只备十件衣》（珍妮弗·L.斯科特著，神崎郎子译，2014）介绍了法国人轻便的生活，也获得了广泛好评。《我的家里空无一物》（缓莉舞，2013）也备受关注，这本书讲述了主人公在极端环境中，如何使用尽可能少的物品来生活。

人们的生活理念开始发生改变，减少没用的东西，好好整理，与自己喜欢的有限的几样东西长久地生活下去成为一种新趋势。其根源在于家里的东西越来越多，扔掉又觉得浪费，最终导致家里慢慢被塞满，人们无法过上舒适的生活。

在这种情况下，可以说MUJI的商品为人们提供了解决方案。MUJI与时下备受瞩目的“极简主义”新生活理念不谋而合。

“人气博主”山口圣子说过，所谓极简主义，就是一种“轻装上阵、轻松生活”的生活方式。她在《从无印良品开始的极简主义生活》（2016）一书中提到，自己被喜欢的事物包围，但收集的物品种类繁多，互不相融，从而使生活变得杂乱不堪。因此，她每次搬家都会扔掉许多不用的东西，几次下来发现，最后留下的都是MUJI的商品。这个发现让山口圣子感到了MUJI商品的潜力，也促使她写作了那本书。

关于MUJI与“极简主义”不谋而合的原因，山口圣子列举了三点理由：（1）可以与任何房间相融合；（2）可以应对周围的变化；（3）可以与家人共同使用。[1]

“可以与任何房间相融合”指的是MUJI的家具和收纳盒都没有被限制用途，它们都采用了可自由组合的统一模块（标准尺寸），可以根据需要随意移动。

“可以应对周围的变化”指的是可以根据家庭发展和变化增减配件。

“可以与家人共同使用”指的是商品颜色大多为白色和米色，男女老少可以共享。

总的来说，即使摆放位置和使用的人发生了变化，MUJI的商品依然适用。

---

[1] 「ミニマリストが厳選する無印良品ベスト10」やまぐちせいこ著、東洋経済オンライン、2016年2月29日（http://toyokeizai.net/articles/-/104985）。

做到“1+1=1”

MUJI一直在向世界推广“Comp act Life”（在最小限度的环境中融入最充分的功能）理念。这一理念以MUJI最拿手的“收纳”为中心，利用毫不冗赘的设计、具有通用性的商品梳理日常起居，营造一种简单、舒适的优质生活。

该理念源自一个发现。通过观察日本、中国香港和英国的居住环境，MUJI发现这些适用于日本狭小空间的生活诀窍也同样适用于全世界。就这样，“Compact Life”理念诞生了。为了实现这一理念，MUJI始终致力于提高商品功能的通用性。

其中一个案例就是“1+1=1”的思考方式。简单来说，就是将两种功能整合到一个商品中。例如，将门把手与毛巾架相结合的商品、自带除湿功能的水壶、厨房组合置物架与冰箱相结合的商品等，都是非常独到的创意。这些商品主要由企划设计室的设计师们负责完成（《无印良品的设计2》，日经设计编，2016）。

除了功能上的整合，还要从生活者的视角出发，实现其认同的合理性改造。

就像“1+1=1”那样，被紧凑型生活选中的物品，将会发展成更合理的形态。iPhone等智能手机将照相机、随身听、钟表、行程表、笔记本、计算器、录音机、书籍、收音机的功能集于一身，已经替代了既有商品。这是我们亲身体验过的事实。[1]

智能手机的革新依赖于IT（信息技术）等数字技术，MUJI则在模拟中寻求更加合理的形态。

---

[1] 『ゲーム・チェンジャーの競争戦略』内田和成編著、2015年、日本経済新聞出版社。

MUJI本色：保留素材自然风味

MUJI从创业之初就坚持着以下三条原则：严审工序、精选素材、简化包装。

例如代表MUJI风格的“本色”，就省去了染色、漂白等工序。虽说减少工序主要是为了降低价格，但也可以让人们享受棉布原本的质感，体现自然味道。减少工序成功地提高了商品的魅力。

此外，在精选素材方面，MUJI还考虑到了便于循环利用等因素。

MUJI商品研发的宗旨之一就是对世界上既有的商品进行改造，改变商品原有的色彩、装饰物和素材。例如，你会在MUJI看到很多省去着色环节、保留素材原有自然色的商品。

提到活用素材颜色的案例，就不得不说与JICA（日本国际协力机构）在肯尼亚合作研发的“皂石摆件”[1]（2011—2015年销售）了。“皂石摆件”是将石头打磨成动物形状的工艺品。这款非洲风格的工艺品原本是五颜六色的，但是MUJI将其打造成商品时省去了着色环节，一律采用米色或灰色等柔和色。虽说这款摆件源自非洲，使用非洲风格的着色会更加协调，但是MUJI通过对石头原有色彩的巧妙利用，使之与室内其他装饰实现了更好的融合。

除此之外，使用羊或羊驼等动物毛做成的毛衣和地毯也省去了染色环节，让商品保留本色。通过减少染色等环节，不仅可以降低不必要的成本，还可以让顾客感受到商品原本的质感。

---

[1] 皂石是指质地如肥皂般柔软的石头，产地位于肯尼亚西部的基西郡。使用石头制作雕刻销往海外是当地一种重要的收入手段。

传达理念：让顾客理解设计

MUJI非常重视让顾客理解“MUJI的商品为何如此设计”。

MUJI自诞生时就提出了“便宜，源自合理” [1] 的文案。明明价格低廉，为什么还是“良品”？MUJI希望通过传达这些理由，让大家理解MUJI的新理念。

为了实现这一目标，MUJI开始重视对顾客的“说明”。而商品标签（挂牌）就成了MUJI与顾客沟通的桥梁。

良品计划的金井政明会长对MUJI的商品标签进行了以下说明。

> 在标签上记载商品由来的做法和标签本身的设计都由麹谷宏先生负责。麹谷先生当时在法国设计红酒标签，他表示红酒标签中都会明确标明红酒产地、葡萄的种类等有关这瓶红酒“身世”的信息。以那次谈话为契机，我们又谈到了无印良品的商品标签。当时在日用品这个品类中，还没人将每样素材的选定、价格设定的理由和商品研发的背景写在标签上。也就是说，那时候还没有哪种日用品详细地介绍过组成商品成本的各种缘由和思考。 [2]

不仅是商品标签，MUJI在其他方面也很重视说明“理由”。例如，“舒适沙发”“不扎脖子的高领毛衣”等，MUJI同样重视在品名中表达商品的优势。

畅销商品“落棉抹布”也同样在品名中传达了商品特质。所谓落棉，就是纺织工厂在作业时掉落的碎棉花。在孟加拉国有专门加工落棉的工厂，用那些原料制作成抹布或毛巾。MUJI物流部门将这些商品带回来，最终将其打造成商品。品名和标签中不仅提到了“抹布”，还清楚地记载了“落棉”的由来。

此外，海外店铺门口设立的介绍“What’s MUJI?”（何为MUJI？）的广告牌，向人们传达着MUJI的世界观（见第7章）。

---

[1] 无印良品的商品全部标有制造“理由”。另外，在“无印良品的理由”传单上也都印有各种商品的说明（http://muji.net/catalog/pdf/mujiwake01.pdf）。

[2] 良品计划主页「トップ対談　第三回　無印良品のデザインは、質と美しさを持った普通を探り当てる作業」（http://ryohin-keikaku.jp/csr/interview/003.html）。

追求平淡安稳的幸福感

作为基本方针，MUJI一直在倡导“实现‘舒适生活’”。关于这一点，负责MUJI运营的良品计划在公司主页上做了详细说明。

> 无印良品是西友基于自身商品研发经验，于1980年创立的品牌。MUJ I最初的广告语是“便宜，源自合理”，旨在制造既便宜又优质的商品。而商品研发的基本原理，是将生活中真正需要的物品，打造成必要的形态。为了实现这一目标，我们精选素材、减少生产工序、简化包装，以简约、美观的商品俘获了大批顾客的心。
>
> 无印良品自诞生以来，一直在完善这种理念，将满足生活者与生产者需求的商品和服务以无印良品的形式呈现，不断地向世界传递“舒适生活”的理念。良品计划通过“经商”，向世界传播喜悦与美好，为社会发展贡献自己的一份力量。

如后文所述，人类可以感知的幸福可以分为两种：一种是“激动人心的幸福感”，一种是“平淡安稳的幸福感”。选择MUJI商品构筑生活方式的人，应该都是追求平淡安稳的幸福感的。MUJI的客户群一般都是很在意当下生活品质的人。

MUJI商品采用的都是自然素材、简约设计和柔和色彩。这种安稳、舒适的生活用品也正契合“舒适生活”的理念。

解说：幸福感与商品选择

所谓幸福，就是“内心感到满足，或满足的状态”（《广辞苑》第六版）。最近针对幸福感的研究并不局限于一种定义，而是将其分为“激动人心的幸福感”和“平淡安稳的幸福感”。

激动人心的幸福感指的是对即将发生的事满怀期待、欢欣雀跃的状态，而平淡安稳的幸福感指的是一种舒心、平和、充满安全感的状态。

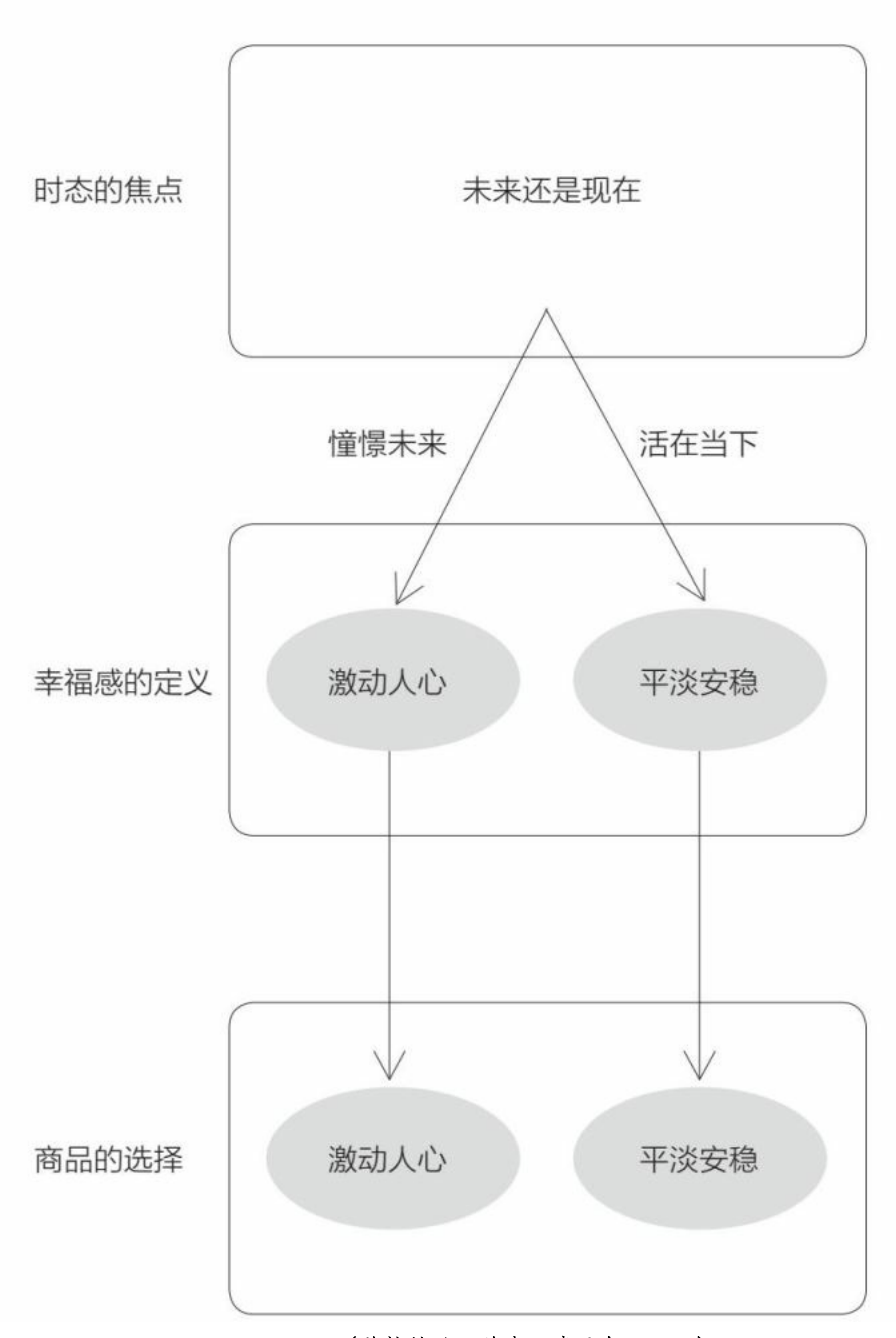
幸福感研究表明，年轻人会对未来充满期待，更易感受到激动人心的幸福，也会选择能让他们产生这种幸福感的商品。

相反，随着年龄增长，人们更愿意活在当下。因此，他们会倾向于平淡安稳的幸福感，也会选择相对柔和的商品。

为了论证这一说法，专家进行了相关实验。把香草茶、音乐、饮料的选择分别设定为激动人心款和平淡安稳款。[1] 实验表明，即使是年轻人，如果事先对他们进行了“活在当下”的“心理启动”（指由于事前受某种刺激的影响而导致之后对同一刺激的知觉和加工变得更加容易的心理现象），他们就会倾向于平淡安稳的幸福感，从而选择一些比较柔和的商品。同样，如果对上了年纪的人进行“憧憬未来”的心理启动，他们也会倾向于选择激动人心的幸福感和商品。

选择MUJI这种柔和风格的人，一般都喜欢平淡安稳的幸福感，或希望能够获得平淡与安稳。

“幸福感”和“商品的选择”



图表来源：Mogilner，Aaker and Kamvar，2014（英格林纳、艾克、肯瓦尔，2014）

---

[1] Mogilner. C., J. Aaker. And S. D. Kamvar (2012).“How Happiness Affects Choice.” *ournal of Consumer Research* , 39 (2), 429-443.

解说：思维定式与无印诉求

MUJI不仅追求优良的功能和品质的“合理性”，在品牌全局方面，它还考虑到“实现舒适生活”“精致人生”“手工的温暖”“人与人的羁绊”等人性化的温暖的诉求。

社会心理学上有一种“刻板印象内容模型”理论，指的是我们在了解一个人或组织时，总会根据刻板印象，也就是“先入为主”的观念进行判断。如右页坐标图所示，刻板印象的基准分为四个部分。

横轴代表能力，纵轴代表人情，共分为四个象限。基本上能力高的人会给人一种高冷、不近人情的印象，而过于热心的人又容易让人产生能力不足的刻板偏见。

此外，既有能力又高冷的人容易遭人“嫉妒”，既有能力又热心的人容易受人“尊敬”，能力低下但热心的人容易被“同情”，能力不足还高冷的人容易遭人“蔑视”。

刻板印象内容模型

热情
同情
尊敬
能力低
能力高
蔑视
嫉妒
冷淡

注：参考Cuddy et al., 2011（卡迪等，2011）作图 [1]

这种思维模式不仅适用于对人的判断，也适用于人们对商品和品牌的判断。研究表明，人们会认为环保商品的功能略逊一筹。[2] 例如，在使用环保型洗手液时，人们会下意识地认为如果不多挤一点儿就没有效果，从而增加使用量。

在这种情况下，如果第三方机构为这款环保型商品提供质量保证，认为它性能低下的思维定式就会被打破。

这项研究也同样适用于领导能力。面对下属时，大多数领导都会先强调自身能力，然后再展示自己人性关怀的一面。但事实上，这种做法的效果远不如先以平易近人的姿态对待下属。[3] 先向人们展示平易近人的一面，往往能够获得更高的评价。

但是在购买商品的意图方面，比起“温暖”，人们更看重“功能”。例如，所谓的公平贸易商品，尽管看起来有些劣质，但假设购买这些商品能够帮助别人，想必会有人出于人性关怀的考虑把它买下来。但更多的人还是会先考虑商品本身是否具备实用功能，再决定是否购买。

不管是人、商品，还是品牌，最好的状态都是功能和意义兼具。所谓“人气”品牌，就是可以做到两者并存的品牌。对于MUJI来说，细化到每一件商品，当然要以功能为主，但是从品牌整体角度出发，则有着功能和意义并存的诉求。

---

[1] Cuddy. A. J. C., P. Glick, and A. Beninger (2011).“ The Dynamics of Warmth and Competence Judgments,and Their Outcomes in Organizations.” *Research in Organizational Behavior* , 31, 73-98.

[2] Ying-Ching. L. and C. A. Chang (2012).“Double Standard: The Role of Environmental Consciousness in Green Product Usage.”*ournal of Marketing* . 76 (5), 125-134.

[3] Cuddy. A. J. C., M. Kohut, and J. Neffing (2013).“Connect, Then Lead.” *Harvard Business Review* ,91 (7-8), 54-61.

MUJI BOOKS：用语言装饰商品

在MUJI的大型门店中，除了一般商品，还会销售图书，也就是“MUJI　BOOKS”项目。拥有灵动曲线的木制书架（MUJI的原创设计，被称为“书龙” [1] ）中，摆放着各类书籍。踏进设有“MUJI BOOKS”专柜的门店中，可以体验到一种MUJI商品与书籍世界相融合的别样的购物感受。

这种店铺设计理念的开创者是“Village　Vanguard”（日本的一家创意书店），它将书籍与杂货放在同一间店铺销售，宛如小朋友的玩具箱。MUJI也做了同样的尝试。

设有MUJI　BOOKS专柜的门店，会把相关领域的书籍摆放在相应商品附近的架子上。只需要通过这些书的书名和装帧，就可以感受到这个领域的广度与深度。

大致一看，就可以看到与书本相关的商品。MUJI的简约商品，仿佛在刻意帮助人们实现书中提到的生活方式。简单的MUJI商品，通过书中的语言描述，可以变化出千种姿态。就这样，原本陈列商品的地方，仿佛成了发现新生活的场所。

所选书籍也由专家（编集工学研究所的松冈正刚先生）亲自过目，让顾客忍不住想拿起来翻看。和一般的书店不同，MUJI　BOOKS将书籍按照生活方式进行整理，因此别具风格（卖场在维持整洁方面或许会比较费工夫）。

MUJI的商品去除了冗余，主打实用且与生活密切相关的商品。人们在购买MUJI商品时，通常会根据使用目的进行挑选，确定价格合理后再购买。

但是有了MUJI　BOOKS，实用商品就获得了语言的装饰。在语言的刺激下，人们的眼前可以浮现出使用MUJI商品的场景。书本激发了顾客对生活的创造力，使MUJI的商品从一堆无机物体，变成了充满生活感、有生命力的商品。

---

[1] 日本西部的MUJI博多运河城店、日本东部的无印良品有乐町店都是最早展开“MUJI BOOKS”业务的店铺，很有看头。

解说：购买体验如何影响消费行为？

关于消费者的情绪与购买欲，市场营销和心理学领域一直在进行各种实验。

某项研究表明，如果消费者在购物时心情大好，那么他/她就会在店铺停留更久，购买更多商品。[1] 也就是说，当人们持有正面情感时，会延长在店铺停留的时间，提高购买计划外商品的可能性。[2]

因此，改善店内气氛，让消费者持有积极心态，不仅有益于消费者，对店铺也有很大好处。

零售店是可以享受“购物体验”的场所。在这里，我们购买的不仅仅是商品本身，还包括购物体验。零售店销售的不仅仅是商品本身，还有店员的细心接待、整洁的店铺环境和品牌独有的风格，等等。将商品、信息、环境结合起来，就能够向顾客提供该品牌特有的愉快的购物体验。

可以说，MUJI BOOKS正是达成这种购物体验的一种尝试。

---

[1] Swinyard. W. R. (1993). “The Effects of Mood,Involvement, and Quality of Store Experience on Shopping Intentions” *ournal of Consumer Research* , 20 (2), 271-280.

[2] ·Donovan. R. J. and J. R. Rossiter (1994).”Store Atmosphere and Purchasing Behavior.” *ournal of Retailing* , 70 (3), 283-294.·Bitner. M. J. (1992). “Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees.” *ournal of Marketing* , 56 (2), 57-71.·Baker. J., A. Parasuraman. D. Grewal and G. B. Voss (2002) “The Influenc of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions.” *ournal of Marketing* , 66 (2), 120-141.

解说：MUJI如何将“实用商品”变成“快乐商品”？

消费者如何决定是否购买商品？如果消费者很关注一件商品（高关注度），就会在仔细查阅相关信息后做出判断，然后购买。反之，如果消费者对商品关注度很低（低关注），那么就会随意翻阅一下商品信息，甚至什么信息都不去了解，而是反复选购同一种商品。

纽约大学的市场营销学教授亨利·阿塞尔从“关注度”与“深思熟虑度”（决策的必要性）这两点出发，将消费者分为4个类型。[1]

购买行为的类型

	高关注度	低关注度
需要决策	复杂的决策过程	简单的决策过程
惯性选择	品牌忠实客户	惰性

图表来源：亨利·阿塞尔（2004）

1.对商品有“高关注度”且“需要决策”，属于决策复杂型消费者。

2.对商品有“高关注度”且“惯性选择”，属于品牌忠实型消费者。

3.对商品有“低关注度”且“需要决策”，属于信息获取消极型消费者。这类消费者看到其他更好的商品也愿意去尝试，行动比较多样化。

4.对商品有“低关注度”且“惯性选择”，属于懒惰型消费者。这类消费者会反复选择同一种商品，但并不是出于对品牌的忠实，而是认为调查过于烦琐，希望避开复杂的决策，最终因为惰性选择这件商品。

根据不同的购买行为，消费者被分为几种类型，这几种类型的消费者也会走进MUJI。那么，来到MUJI的顾客又会如何行动呢？

对商品高度关注且需要决策的顾客会在搜集信息、深思熟虑后做出决定。所以当他们研究MUJI的商品

时，肯定会参考商品标签上的信息和网络评价。如果想购买高价产品（家电、家具等），可能还会咨询店员。MUJI在每家店铺配有室内装潢方面的专业店员，可以为顾客提供建议和信息，帮助顾客进行决策。

对商品高度关注且惯性选择的顾客应该会出于对MUJI的品牌忠诚，选择购买MUJI商品。这种不断购买MUJI商品的“粉丝”虽然有程度上的差别，但都具有一定的品牌忠诚度。他们会因为相信“只要是MUJI就没问题”来选购商品。到这个阶段，顾客会非常重视自身与品牌之间的信赖和羁绊。

或许MUJI也有对商品关注度低且惯性选择的顾客。这类客户不会花精力去做决策，只会习惯性地拿起货架上的某件商品。

而对关注度低且需要决策的顾客来说，他们只会进行简单的决策。前面有一家MUJI，店里有自己想买的商品，虽然会考虑价格、设计、尺寸等自身在意的细节，但如果店中的商品合适，就会不加考虑，马上购买。

MUJI商品在面对关注度低且需要决策的顾客时，应该会很有优势。

人们在选购较为讲究的商品时，会根据自身喜好从不同品牌中挑选，做出符合自身喜好的决策。但在关注度低且需要决策的情况下，消费者们会选择一些“说得过去”的商品。这时，MUJI的商品优势就显现出来了。“因为去除了颜色，所以很好搭配”，“不会马上坏掉”，“价格合理且不显廉价”，这些品牌特质让消费者们可以放心购买。

从创建初始就如此定位的品牌很少，可以说，MUJI就是其中一个。MUJI想给顾客的感觉就是：虽然不是自己最喜欢的，但也可以放心购买，不会轻易后悔。

有人也会因为喜欢上自己买来的MUJI商品，从而产生品牌忠诚度。培养忠实顾客也是市场营销策略之一。MUJI通过生活良品研究所、创意产业园（IDEA PARK）[2]、MUJI通行证（MUJI Passport）[3]和社交网络服务（SNS）互动，旨在增加与客户的交流，培养忠实顾客。

像路易·威登这种高端时尚品牌的顾客的购买行为，就与MUJI的顾客大不相同。

高端时尚品牌的商品是追求自我喜好、自我表现、自我实现的工具，在市场营销领域被称为“快乐商品”。与之相反，MUJI所涉及的是那些日常生活中的“实用商品”。因此，消费者的购买行为有很大差异，两个品牌的商品价值也各不相同。

这种对比可从品牌整体进行判断，还可以根据消费者对每件商品的价值进行判断。例如，在MUJI的众多商品中，有些消费者只钟情于沙发和桌子，选择他们喜欢的设计。这时，沙发和桌子就是“快乐商品”。有些人因为沙发和桌子价格合理又急需购买，这些商品就变成了“实用商品”。

购买快乐商品和实用商品时，感受有何不同呢？人们围绕消费者的行为展开了各种研究。初期研究表明，[4]消费者购买快乐商品时感受到的是：“消费体验”“冲动消费、计划外消费”“开心”“激动”“通过购物忘却烦恼”“体验冒险的感觉”。

与之相反，人们购买实用商品感受到的是：“减少支出”“想要什么东西时，确保能买到”“买到了正在寻找的商品”。

MUJI大多数商品都是“实用商品”。但是当你环顾店内时，肯定会有新的发现。这种发现的“喜悦”和“激动”会让“实用商品”变成“快乐商品”。

---

[1] Assael. H. (2004) “Consumer behavior: *A Strategic approach* ”. Houghton Miffli

[2] IDEA PARK是一家数字营销代理商。——编者注

[3] MUJI Passport是无印良品的手机购物应用。——编者注

[4] Babin, Barry J., W. R. Darden, and M. Griffin(1994). “Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value.” *ournal of Consumer Research* , 20 (4), 644-656.

3

和谐之道：

日本文化与MUJI理念

不断询问“何为MUJI”

MUJI的品牌运营商良品计划发布过两本非常有名的手册。其中一本名为《MUJIGRAM》（工作手册），主要面向各大门店，由以追求效率化经营为目标的店员们共同编写，共计2 000多页。另一本名为《业务标准书》，专门面向总部员工（《解密无印良品》，松井忠三著，2013）。

但不管怎么找，都没有一本关于“MUJI”的品牌手册——有的只是“无印良品”这个理念。

MUJI已经有许多常规商品，还在不断地研发新产品，有的商品甚至上架几个月就停止销售了。

此外，随着MUJI不断向海外拓展业务，如何应对各国多样化的需求便成了重中之重。对于MUJI来说，只需着眼本国消费者需求进行商品研发的时代已然终结，现在的首要任务是如何创造出既符合世界各国规定、满足各国消费者需求，又具有MUJI特色的商品。

面对这种巨变，不仅需要坚持高效的研发模式，还需要对研发方式进行变革。尽管如此，我们依然要保持全世界MUJI商品的一贯性，一步步打造出MUJI特有的世界观。

MUJI的商品研发没有参考书，仅仅是遵循品牌理念进行创造。以这种理念为支撑，不管何时、何地，MUJI都可以创造出拥有自身品牌风格的商品。

所有与MUJI相关的人，都有自己对MUJI品牌理念的理解。而这些理解重合的部分，就是今天的MUJI。这种概念并非官方明确规定，而是在人们的交流中诞生的。

良品计划的经营理念中有一种“良品”构想。

“‘良品’这一概念并没有预设正确答案。但若自问，定会发现其中有无限的可能性。”

总而言之，不管是自问、与朋友交流，还是询问顾客“何为MUJI”，有一点一定是共通的：即便MUJI商品随时代发展不断地推陈出新，也依然会坚持最本质的东西。

其实我个人认为，虽然“良品”构想展现了MUJI的面貌，但是作为企业构想，多少还是有些晦涩难懂。因为对于一家企业来说，“构想”这个概念奠定了未来发展的具体目标，是需要向员工、顾客和社会传达的东西。针对这一点，金井会长进行了说明。

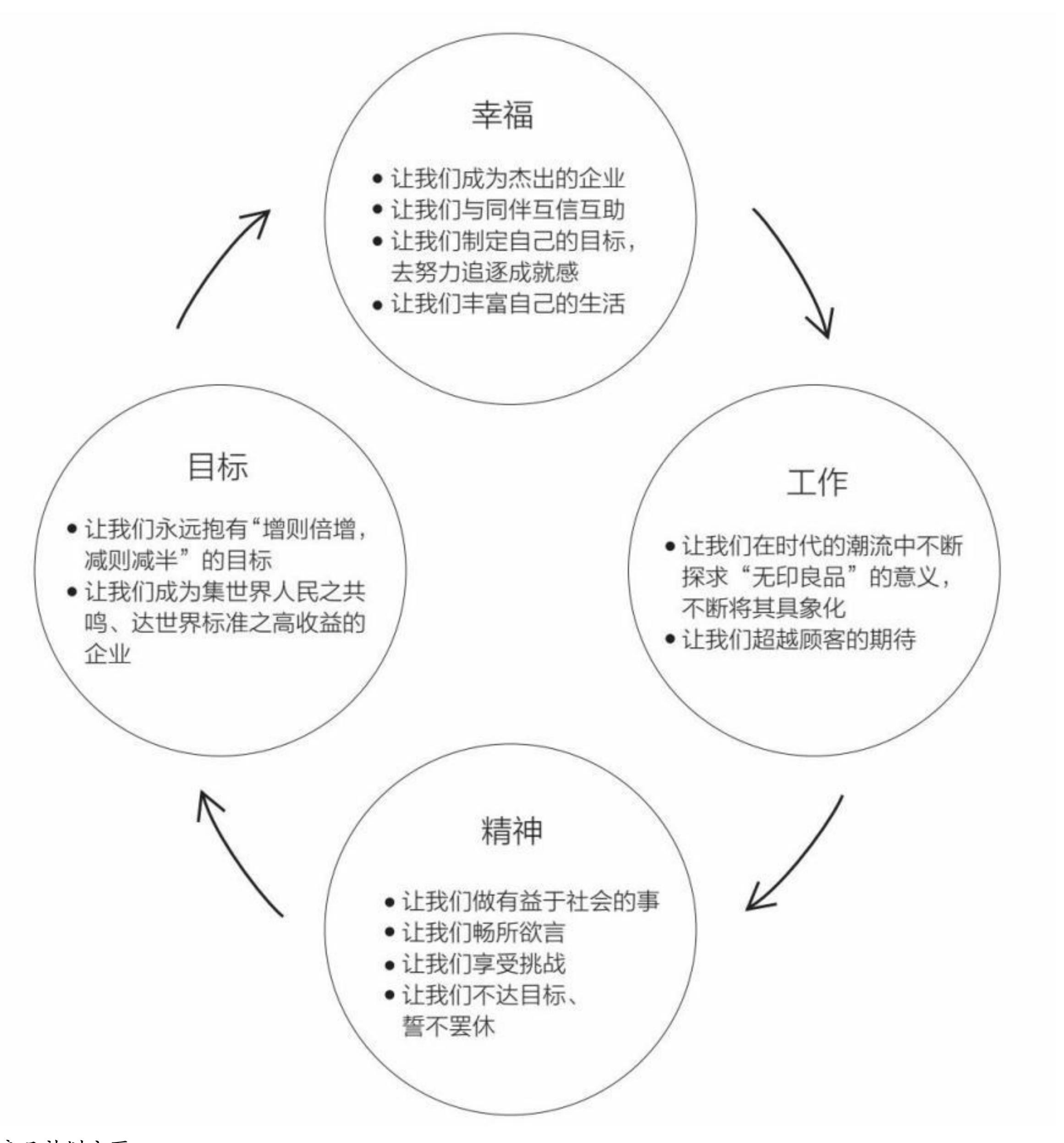
“1995年，良品计划完成上市。然而，在达成上市这一目标后，大家却开始丧失斗志。因此，为了消除公司内部的消极情绪，当时的木内社长决定制定新的企业构想。这一构想的制定既有顾问、专家参与，又听取了各门店员工的意见，从计划到制定历时一年。不过，由于是专业人士制定的，用词难免有些晦涩难懂。

“良品计划自从2002年摆脱赤字以来，虽然收益呈上升趋势，但是这种上升更多依赖的是削减成本。如果无印良品要靠削减成本来实现收益上升，那将永远无法推陈出新。因此，在这种危机感下，公司于2008年针对未来发展规划，向员工进行了更清晰易懂的说明。”

原本的“良品”构想展现了MUJI的品牌理念，追加部分则指出了希望员工可到达的具体高度。对于MUJI

来说，两者缺一不可。

良品计划的价值观



摘自良品计划主页

从日本人的自然观出发

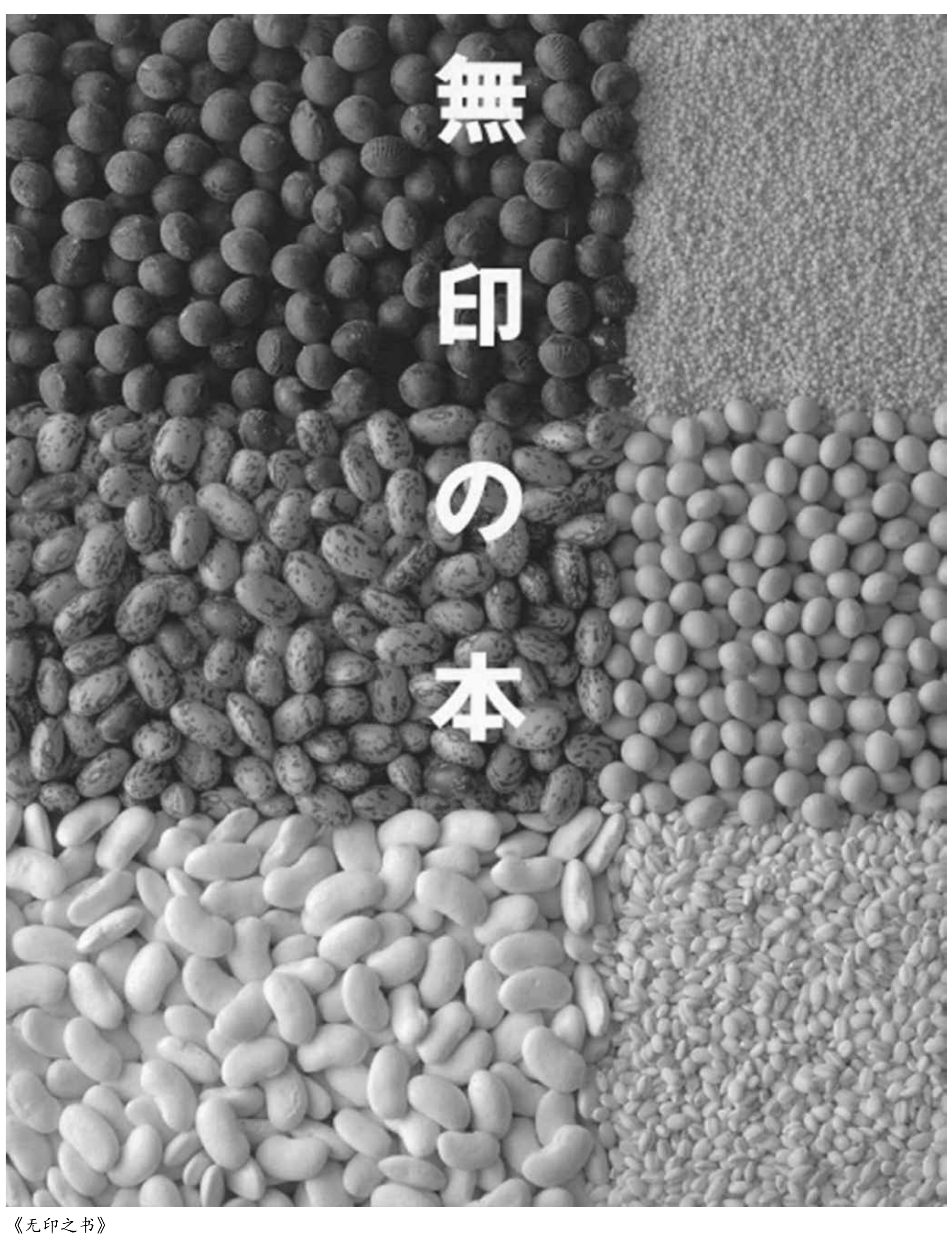
MUJI最开始是西友百货（现为沃尔玛旗下品牌）推广的一个项目，刚成立没多久便于1988年出版了《无印之书》（遗憾的是，这本书现在已经绝版了）。

这本书的作者就是创造“无印良品”理念的那些人。以提出MUJI理念的田中一光艺术总监为中心，良品计划顾问委员会委员、现任生活良品研究所所长的小池一子女士也参与了编写。

这本书以“自然”“无名”“简约”“全球性”为主题，集合了专家、文化工作者的各种见解。如同写真集一样，它介绍了全世界自然、生活、住宅、工具、服装、食物等与人类生活息息相关的方面。

这本书中并没有出现MUJI的商品，也没有与MUJI相关的叙述，但书中讲的恰恰是MUJI的品牌理念。虽然MUJI没有商品研发指南，但这本书被当成了MUJI品牌理念的教科书。

商品研发遇到瓶颈时，翻翻这本书，就会从中找到灵感。这本书存在的意义就在于此。



《无印之书》

直到现在，“自然”“无名”“简约”“全球性”依旧是MUJI的根本。MUJI在追求“从日本的基础走向世界的普

遍”时遵循的也正是这一理念。

MUJI的理念并非浮于形式，而是让人感悟于心。服装杂货、生活杂货、食品等横跨各领域的商品无不与MUJI的品牌理念紧密相连。各个领域的商品研发者所思考的MUJI理念无法用语言准确描述，它是由顾问委员会中各领域的专家深入讨论“何为MUJI”后所创造的。

为了顺应时代变化，MUJI的商品肯定也会发生变化，但为了更好地继承其中“不变的部分”，就要真正理解它最根本的理念，那就是“自然”“无名”“简约”“全球性”。

我想在这里介绍一下《无印之书》的大致内容。

首先，导入章节“日本人的自然观”相当于前言，由京都大学名誉教授多田道太郎执笔。其次，该书分为“自然”“无名”“简约”“全球性”四个章节。下文将对每个章节进行介绍。

“自然”

天地间有自然。俯仰之间，山高海阔。自然，远观则承载万物，令人畏惧，也催生信仰；近观则为生活全部。人类的衣、食、住、行无不与自然息息相关。在回溯生活与设计的原点时，我们宛如古代人初见自然那般，试图重新认识自然，从而找到自己。植物、动物，甚至矿物，在花纹、色彩、形态上所展现出来的个性无边无际。这种多样性衍生出人类对美和创造的多样性，并影响着现代都市生活中工艺、艺术、工业化和设计的多样化。

《动物的花纹》 日高敏隆

《纯棉连衣裙》 木佐贯邦子

《大量培育天蚕蛾的梦想》 奥本大三郎

《素食主义者的选择》 鹤田静

《三文鱼，像人一样孝顺的鱼》 高桥治

“自然”章节里收录了许多照片，有斑马、布满水珠的新鲜茄子、五彩缤纷的热带鱼、翠鸟的写生、五颜六色的落叶、鹌鹑蛋等。此外，还提到了动物的原毛、棉花地、干物、高汤和印度的循环利用系统。

MUJI有些商品就与这些动植物相关，像采用原毛色的羊毛衫和羊驼大衣、室内装饰面料等。此外，MUJI还将原本五颜六色的基里姆花毯（土耳其印有传统花纹的地毯）按照自己的品牌风格进行改造，仅保留毛料原本的颜色和传统花纹，然后上架销售。重视自然色的商品在今天已经不足为奇，但MUJI从20世纪80年代就已经开始致力于此了。

活用自然色不仅仅是MUJI商品的魅力所在，还属于“严审工序”的行为。省去上色工序既可以降低价格，又可以增加商品魅力。

此外，纯棉的使用也带动了有机棉使用量的增加（见第5章）。

“无名”

超越时光的无主之器。它们生而无名，却广受使用和钟爱。这样的器具在时光中被人性打磨，变得更方便、更有韵味。它可能是“民艺”，亦可能是工业化设计。（无论在东方还是西方，无名之器都广

受偏爱，因为人们能从器物中直接感受到制作者的气息。）在错综复杂的流通机制中，物品原本的特质会被慢慢剥落。换言之，物品的附加价值被夸大，而原本的价值则渐渐被剥离。在给物品冠以名称与标志前，请先去欣赏因创作热情迸发而孕育出的无名设计。

《浅谈灰绿色》 野口武彦

《无名的设计》 柳宗理

《探寻村中茶碗》 秋冈芳夫

《江户的无名性》 田中优子

《格子呢》 松本敏子

“无名”章节介绍了非洲木桶，厨师们爱用的锅具，建造桃山天满宫时用的六把刀锯，久留米扎染色织手艺，蓝绞染印花布的花纹，丹波布的手织场景，传统条纹贴布制作的条纹账本，体现日用杂货“实用之美”的各式茶壶、茶碗。此外，本章还向读者们展示了木质碗的制作现场、江户时代灭火时穿的短上衣式样、印度的制鞋师傅和比利时的吹制玻璃工匠的生产场景，还有早期美国的木桶、身着印有格纹图案衣服的大叔们、废铁做的风车、拼接图案等。

看到这些照片，我从无名工匠制作的日常用品中感受到了别样的美感。这种美感并非源自某位名人艺术家，而是源自这些传统纹样和拼接艺术。

MUJI非常重视条纹、格纹这些传统纹样和工艺。MUJI商品中所使用的并非全新的纹样，而是在传统技艺的基础上发展而来的马德拉斯格纹和彩色格纹。

此外，虽然书中只列举了厨师爱用的锅具，但其实MUJI还有很多为各行业人士设计的专业用品。专业用品的特点是结实、好用，这也正与MUJI的品牌风格相契合。

专业用品使用的材料也可以用来制作一般商品。例如，制作滑翔伞所使用的材料既轻便又结实，可以用来制作旅行背包。这种背包既轻便又抗皱，还易于折叠，是非常好的选择。

“简约”

日语的“简约”一词有很多外来含义：无修饰、单纯；朴素、天真烂漫、简朴。与简约相对者为高雅。与贵族的高雅相比，简约可谓平民美学。江户时代不仅形成了对今天影响深远的生活感觉，更确立了日本市井文化的基础。先人在居住空间、生活方式等方面，形成了可谓“素材本身的奢华感”。这种简约的日本美学，在19世纪以后的东西方文化碰撞中，对西欧艺术创作产生了深远的影响。每当看到诞生于世界各地的视觉设计时，我们也会发现其中的简约之美，并与之产生共鸣。

《简约》 科林·布雷特

《简约设计》 柏木博

我喜欢的简约时尚

《木制料理工具》 林典子

《红酒冷柜的花束》 矢吹申彦

《网球服》 山口昌男

《包袱皮与中药》 田中光一

《酒余礼赞》 由水常雄

《一件纸衣裳》 小池一子

《曲别针之源》 吉泽美香

《彩色铅笔》 卷上公一

“简约”章节介绍了日本传统建筑工艺，通过校仓造（框架式房屋）、石庭、走廊、榻榻米、隔扇等展现了日本房屋的自在感。此外还列举了野口勇使用和纸制作的日式灯、枡（木制计量器）、青竹筷子、天然材质的清洁用品、设计简单的椅子、洁白的器皿等体现简约之美的物品。

在MUJI的简约理念中，有很多要素与日本古代建筑结构和室内设计息息相关。

“简约”理念是MUJI商品设计的第一要义。在日本美学中，人们会通过榻榻米和隔扇的组合应用，制造出简单自在的空间。MUJI从这种美学中汲取灵感，应用到商品设计中，收纳用品的模块化设计就是其中一个案例。此外，MUJI之家也采用了框架式构造，可以根据个人喜好随意改变空间布局。

“全球性”

行动之人、创作之人、享受生活之人，都在真正意义上感受着全球化的宽广魅力。美食家讲究素材的寻味之旅、通过衣料与他乡动物的邂逅、行走边境之人发现的原始艺术力量，全都包含在这个世界中。所谓同时代感，就是以相同的时间间隔为前提，尽情吸收来自全世界的信息。它并不仅限于信息的媒体间传播，还寄托于真实的物品通过交通工具移动。正是有了物体在不同地区间的移动，才使得都市生活空间得以共享，从而让我们发现原始雕刻的喜悦。就这样，全新的爱与美诞生了。

《可见的地球》 别役实

《小麦的旅途》 玉村丰男

《境界的知性体》 中泽新一

“全球性”章节介绍了世界各国的日常与生活用品，包括泰国修行僧身着的僧袍（黄衣）、印度堆积如山的香辛料市场、泰国的水上市场、香港餐桌上的饮茶文化、世界各地的面包、非洲的木梯、阿富汗的蒙古包、中国的自行车等。

MUJI通过观察学习日本乃至世界的日常生活来进行商品研发。例如，气候炎热的国家肯定在营造清凉生活方面颇有建树，MUJI就会引入那些夏季材料（棉布和亚麻），或吸收设计风格研发成商品。当然也会学习借鉴高寒地区的生活经验。MUJI正尝试从世界的日常生活中汲取经验，使之自然融入我们的生活。

MUJI曾经向世界学习，面对日本市场进行商品研发，致力于制造符合日本人生活习惯的商品。今天，MUJI向世界学习，致力于制造可以销往全世界、让全世界都能接触到的“全球性”独特商品。

注重“实用之美”

MUJI诞生于“民艺运动”的时代浪潮下。“民艺运动”是20世纪20年代以柳宗悦为中心发起的，号召人们活用日常用品、发现“实用之美”的社会运动。民艺运动号召人们不要只关注著名艺术家的艺术作品，要有一双发现美的眼睛，懂得从各地无名工匠制作的传统日用品和手工艺品中发现美。东京都目黑的“日本民艺馆” [1] 、大阪万博纪念公园的“大阪日本民艺馆”、枥木益子的“益子参考馆” [2] 等各地民艺馆中都收藏、展览了大量遗留至今的无名民间艺术品。

在漫长的岁月中，这些手工日用品在设计上大多停留在功能提升方面，逐渐形成了一种精练之美。人们在使用的过程中对这些日用品不断地改良，形成了只属于它们的形状，经过时间的洗礼，竟生出一种别样的韵味。

MUJI商品也可以说是一场现代“民艺运动”。MUJI专注于日用品的无印化，不断地追求符合现代生活理念的便利商品。

参观民艺馆的展品后，你会发现，原来世界各地都有符合“实用之美”理念的器具。每个地方的人就这样坚持着“实用之美”的理念，创造了一件件适应这片土地文化、气候与生活习惯的器具。

第5章和第6章介绍的“Found MUJI”（发现无印良品）项目将主要讲述MUJI从世界各地的传统文化中学到的东西。MUJI至今仍保持着对手工制品的高度尊重，这不正是现代意义上的民艺运动吗？过去人们手工制作器具，将每一样便利、精良的商品长久地使用。而今天的MUJI致力于通过把其中的某些环节进行工业化生产，制造便宜又好用的商品。

关于这一点，金井会长做了以下说明。

> 我认为，为了培养“日常生活中对于美的意识”，鉴赏能力尤为重要。为了培养这种能力，你首先要做的是带着好奇心和兴趣去看那些为世人所称赞的自然、美术作品和商品，然后努力将大众眼中美好的生活方式应用到自己的生活中去，并不断实践。

想必他是希望人们通过留心日常生活中的点点滴滴，培养鉴赏“实用之美”的能力。

MUJI的大多数商品都被当作“日常之美”的典范。吸引大家的并不是张扬的设计，而是商品内在的美。这种无论在何处使用都不产生违和感的设计也恰好是MUJI简约风格的核心要义。

生活杂货部规划设计室室长矢野直子曾表示，国外的Found MUJI主题展览好评如潮。例如，在中国展会上，主办方通过给展品打光，使原本平淡无奇的传统日用品商品让人眼前一亮的感觉，对“使用最新技术的东西更好”这种价值观造成了冲击。这是对中国传统工艺的“致敬”与“重新发现”。

将这样的现代民艺运动传达到全世界，或许也是MUJI的任务（使命）之一。

---

[1] 柳宗悦（1889—1961）创建的传统工艺品收藏、展示美术馆。东京都目黑区。

[2] 在与柳宗悦共同构成民艺运动中心人物的陶艺家滨田庄司（1894—1978）故居里，展示着从世界各地搜集来的民艺品。枥木县益子町。

因为“空”，所以高度自由

在海外，一提到MUJI，人们往往会将其与日本文化、日本传统美学意识联系起来。

良品计划的松崎晓社长曾说，“无印良品通过去除商品中的多余成分，将‘和敬清寂’的生活理念传递给消费者，突出本品牌的特色”。[1]“和敬清寂”是一种源于茶道的美学意识，一般指朴素、安静的事物。

金井会长也曾指出：“在推进品牌全球化已是大势所趋的现代，无印良品的理念依旧能让人感受到它的力量。从日本市场走向世界市场时，只要将日本式文化、思想与精神融入无印良品理念，就能从中看到力量的根源。”[2]

我在阅读有关禅与茶道的书籍时发现，MUJI有许多与之相通的理念。田中一光先生作为MUJI创立品牌、制定理念的骨干力量，应该也深诸茶道之理。MUJI的品牌理念中应该融入了与禅和茶道相通的日本风格。

根据冈仓天心在《茶之书》中的说法，茶室好比一个“空的容器”，而茶道的本质就是要考究在这空空如也的茶室中放入何物，以期达到何种状态。此外，在茶道中，制茶、饮茶的过程均需主人与客人的共同参与。

看到这段话时，我感受到了MUJI与茶道的相似之处。具体来说，就是“高度的自由”。

人们购入像空盒子那样高度自由的商品，由顾客按照自己的需求使用，是MUJI倡导的生活方式，可能也是它与茶道的相通之处。设计简约、尺寸模块化的收纳用品就是最好的例子。人们可以按照自己的需要自由组合MUJI的其他商品。

茶室的“空盒子”概念表现在MUJI上就是“空”。[3]良品计划顾问委员会的原研哉先生在2005年制作企业广告时就使用了这一概念。在这个广告中，只有银阁寺的一间茶室和一只MUJI茶碗，营造出了一种“空”的意境。意大利米兰1号店也张贴了这幅广告。在海外，人们将MUJI的品牌理念与茶室和禅的概念结合起来，对MUJI的商品形成了一种犹如茶室般“静谧”的印象。

茶道基于禅学精神。冈仓天心在《茶之书》第三章“道禅源流”中指出，支撑茶道的哲学理念始于中国老庄思想，后为道教继承，最终归结于禅道。

禅与茶道的共通之处就在于将事物简化。在禅与茶道的思想中，对事物进行简化、褪去繁华，其本质便是美。此外，禅与茶道还崇尚亲近自然。这些思想都与MUJI的根本理念相通。

大久保乔树在解说《茶之书》时曾说，冈仓天心将日本文化与传统东洋文明精神凝聚在茶道中，讲述了这种艺术所代表的世界观。

冈仓天心以东洋水墨画为例，解释了“留白”的概念。这种“留白”既给了鉴赏者发挥想象的空间，又给了艺术家与鉴赏者共同成就艺术的可能性。这正好与突出艺术家自身个性的西洋艺术观背道而驰。[4]

MUJI也坚持了这一理念。不仅是留白，MUJI商品还去除了所有多余的装饰。因此，顾客获得了极大的使用自由。

将这个思想延伸出去，MUJI还开展了许多顾客参与型的商品研发与交流活动。[5] 例如，MUJI在店中专门开设了一个区域，顾客可以在自己的书包和笔记本上加盖图章，设计属于自己的文具。顾客亲自参与商品的制作不仅可以了解、体验、感受MUJI的高自由度，也可以通过添加自己的想法，让一件商品得以完整。

---

[1] 「生活のニーズ、値ごろ感で」日本経済新聞、2016年3月20日。

[2] 良品计划主页「トップ対談　第三回　無印良品のデザインは、質と美しさを持った普通を探り当てる作業」（http://ryohin-keikaku.jp/csr/interview/003.html）。

[3] 『無印良品のデザイン』日経デザイン編、2015年、日経BP社。

[4] 『100分de名著 岡倉天心 茶の本』大久保喬樹著、2015年、NHK出版。

[5] 増田明子、恩藏直人（2011）、「顧客参加型の商品開発［株式会社良品計画 無印良品］」、『マーケティングジャーナル』122号。

解说：禅学思想与MUJI印象

最近有许多人将MUJI理念与禅学思想联系在一起，良品计划的松崎社长也说："许多人将MUJI印象与'禅'结合在一起。"[1] 禅学思想正在西方形成一股"安静"的热潮，而MUJI商品则被看作禅学思想在生活中的体现。

本节将以史蒂夫·乔布斯也爱读的铃木大拙的《禅与日本文化》[2] 一书为参考，探讨西方所理解的"禅"。

首先，禅是什么？禅是一种佛教形态，发源于6世纪的印度，兴盛于8世纪的中国（唐朝），其教义与大乘佛教的一般教义并无二致。

思考禅理时，最注重"实体"。禅修讲究修身养性，其价值在于亲身体会。换言之，禅学是一门通过亲身体验与观察老师来参悟的学问。这也是日本人自古以来就坚持的学习方法。"熟能生巧""偷师学艺"都是禅修法对日本人生活的影响。总的来说，禅是一种实质的理念。

此外，通过参禅学习到的知识不是第一层知识（听到、看到的东西），也不是第二层知识（有合理因果的东西），而是第三层知识（直觉层面的理解）。前两层知识存在界限，而第三层知识通过参禅将人们心中最深层的东西唤醒，永无止境。

"坐禅"是修持禅学的主要方法之一。去禅寺体验过的人都知道，坐禅要身心入静、调整呼吸、集中精神。

与坐禅法相似的还有冥想法。与科学依据相结合，冥想法在西方也日趋流行。例如，美国心理学家凯利·麦格尼格尔向大家介绍了注重呼吸的冥想法：（1）静坐；（2）专注呼吸；（3）注意感受呼吸时的感觉，集中精神，不要分心。[3]

据说这种冥想法可以在5分钟之内起到锻炼脑部、强化意志力的作用。此外，这种冥想法的好处在于可以减少自身的压力，使自身不为内在（需求、焦虑、欲望）与外在（外界的声音、所见之物、味道）事物所扰。可见，这个方法与坐禅时调息、集中意识的方法十分相似。

自从坐禅（冥想）的效果被科学认证之后，商界也对坐禅产生了浓厚的兴趣。例如，硅谷一些企业希望通过引入坐禅、冥想来提高员工的工作效率。坐禅与冥想也成了一种培养新创意的手段。[4]

当然，西方对禅学的关注也是出于对异域文化的憧憬，以及对东洋文明的兴趣。有许多人并不了解禅的本质。一些人谈论禅，想必只是出于认为谈论异域文化很酷的心理。

尽管如此，像"I feel very ZEN today, quite peaceful and content"（今天有一种禅的气氛，让我感到平和又满足）这样的英语对话中经常会出现"禅"这个词，可见，禅已经被世界熟知。

---

[1] 「良品計画 景気減速でも中国好調」日経産業新聞、2015年10月15日。

[2] 『（対訳）禅と日本文化Zen and Japanese Culture.』鈴木大拙著、北川桃雄訳、2005年、講談社インターナショナル。（原著为发行于1938年的Zen Buddhism and its Influence on Japanese Culture The Eastern Buddhist Society，日文参考了1940年发行的『禅と日本文化』岩波新書。）

[3] 『スタンフォードの自分を変える教室』ケリー・マクニゴニガル著、神崎朗子訳、2012年、大和書房。

[4] 「シリコンヴァレーが、いままた「禅」にはまる理由」『WIRED』vol. 9、2013年12月29日（http://wired.jp/2013/12/29/enlightenment-engineersvol9）。

4

反其道而行之：

创造无法复制的品牌优势

突破传统的经营观

MUJI的魅力之一在于“反其道而行之”。MUJI没有遵从那些被奉为王道的理论学说，而是不断地提出反命题，最终成为难以被模仿的品牌。

MUJI从成立之初就在挑战时代的既有思维，其出发点就是否定品牌化，实现“无印”理念。

MUJI诞生于20世纪80年代初，那时的日本正在步入泡沫时代，处在消费高潮阶段。因此，市场上涌现出许多个性化的设计和图案，商品上都印有各个品牌的“标志”。

在这种时代的大背景下，不依靠品牌“标志”，只追求“商品本身”品质的MUJI诞生了。这对于当时的消费文化来说，无疑是一记“暴击”。为了实现对商品本身的诉求，MUJI采用了更便于消费者使用的设计，且价格十分合理。

当时MUJI打出了“便宜，源自合理”的标语，将商品价格便宜的原因逐一写在标签上。商品价格之所以便宜，是因为MUJI在保持商品本质不变的前提下，去掉了其他东西（多余的包装、装饰工序等）。

MUJI原本是西友的自有品牌（PB）。当时正值第一次PB热潮，很多大型商场都创立了本公司的自有品牌。但是，以自有品牌这一定位起家，脱离原公司后还能够继续发展的只有MUJI一家。

这完全是因为MUJI的理念并非一时性，而是超越了时代、符合消费者最本质的需求。此外，MUJI为了实现“舒适生活”，不管在日本还是在海外，跨越年龄与文化差异，一直都在倾听人类内心最本质的诉求。

MUJI经常会做出与传统品牌战略和经营战略理论不同的选择。

虽然选择遵从既有理论会提高成功的概率，但是当所有企业都遵从同一个理论时，满足相同需求的商品就会充斥整个市场，企业也会陷入激烈竞争，最终只能降价销售。当然，跳出既有理论必然伴随着失败的风险，但同时也可以开辟出一条不同于其他企业、只属于自己的道路。

就这样，MUJI不断地进行反命题的选择，为实现自身固有魅力、创造难以模仿的品牌优势打下了坚实基础。

品牌理念：做没有标志的品牌

MUJI在海外推广时，一直坚持“NO　　LOGO”（没有标志）的品牌理念。一如其名“无印”，MUJI是没有“标志”的品牌。

MUJI商品本身没有品牌标志。虽然MUJI店铺会悬挂“无印良品”“MUJI”标牌，但人们在使用商品时看不到任何品牌标志。这也是MUJI一直坚持的美学意识。

MUJI商品几乎不会印刷或缝制品牌标志，带有商标的标签贴也被设计为易于撕下的样式。贴有商标的标签可以让人辨认出MUJI品牌，但将标签撕下后，商品就变回了它原本的样子。这就是MUJI商品的基本设计理念。

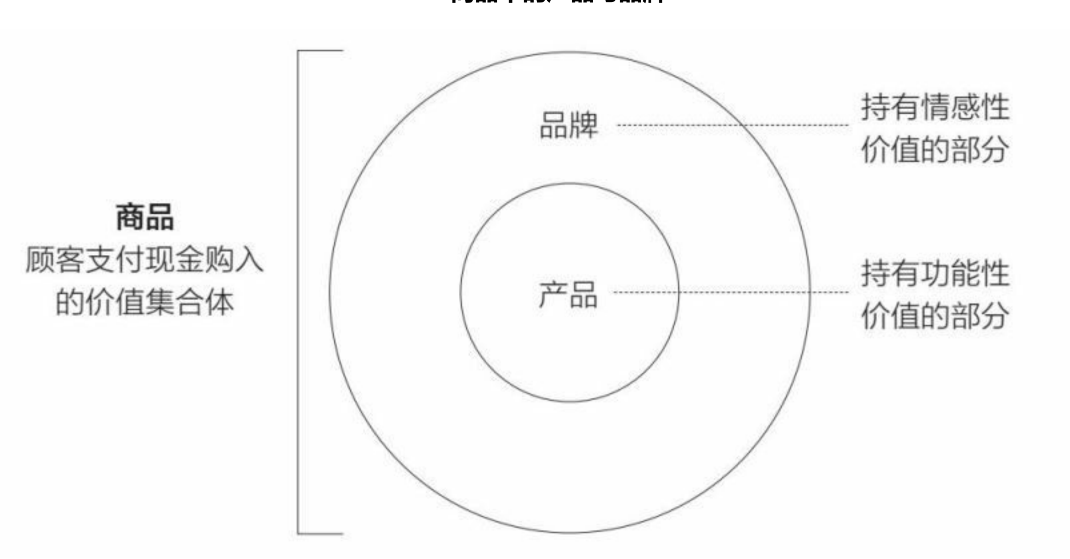
就连必须印刷标签的化妆品都为了不让消费者在使用时看到品牌标识，特意将商品说明及标志印在商品的背面。

解说：商品=品牌+产品

品牌有许多功能，譬如通过贴标签与其他商品进行“区分”，或者以贴标签作为某种商品“保证”。对于消费者而言，品牌标志保证了商品质量，消费者也可以通过向他人展示商品标志，满足自我表现欲望，也就是通过持有这种品牌，来展示自己与该品牌的关系，凸显身份。

很多人都对品牌的概念做出过解释，如果像下一页的图中那样将商品构成要素分为“产品”与“品牌”，就很容易理解了。

商品中的产品与品牌



图表来源：《图解品牌战略》（长崎秀俊著，2016）

如图所示，产品担负了“功能作用”，而品牌发挥了“情感作用”。换言之，品牌就是产品价值在情感上的表现。

以这种思维模式分析MUJI，就会发现MUJI更重视商品的功能性价值，但在周边情感性价值方面，就不会效仿所谓的奢侈品牌，而是相对简约。去除多余包装、不添加多余装饰，亦不用广告过度包装品牌形象。

也就是说，MUJI追求的并非品牌这种周边价值，而是希望顾客选择产品本身的价值。当然，除了商品本身，MUJI也会通过改善店铺环境、增加交流渠道来打造自己的品牌。但是与市场上大多数品牌相比，MUJI还是更重视产品本身，对于品牌这种周边性要素则投入甚微。

不做设计的设计师

MUJI的商品标签上不仅记录了品名等基本信息，还记录了商品的“由来”。例如，材料选择、制作背景、使用创意等。

但是，有一种信息绝对不会出现在商品标签上，那就是设计师的名字。

MUJI从不向外界透露设计师的姓名，这与不在商品上添加品牌标志具有相同的意义。因为MUJI不希望消费者“为了品牌而购买商品”，或者“为了某位设计师而购买商品”，而是希望消费者因为商品本身的便利功能做出选择。

当然，著名设计师设计的商品自然会为人所知。有些设计师在接受杂志采访时会指明自己设计的商品，或者在自己的网络主页上刊登自己设计的一些商品。通过这些渠道，有心人自然会知晓商品的设计者。

尽管如此，MUJI在设计商品时依旧会将设计师匿名作为一条基本原则加以重视。对于商品制造，MUJI的原则是：我们不要一眼就能看出设计者的个性化商品，我们要做的是摒弃个性、崇尚简约的商品。

之前，良品计划在招聘室内装潢设计师时打出了这样的广告标语：“招聘不做设计的设计师。”MUJI打出这个标语，意在表达自身追求的不是个性，而是希望设计师做出更具有适应性、更贴合应有形状、更为合理的设计。

不做“选择与集中”

MUJI的反命题不仅表现在对无名的追求上，在经营战略方面，MUJI也选择了不同于传统理论的道路。

像MUJI这种自产自销的零售企业大都会将精力集中在某个特定的商品领域。例如，迅销公司旗下的优衣库主营服装，尼达利（日本最大的家居连锁店）主营生活杂货与家具。像这种专攻某一领域的零售企业被称为“品类杀手”。

这类零售企业旨在创造本品类特有的商品，超越其他竞争对手，取得优势地位。这些企业最大的目标就是提升销售业绩，如果商品品类过多，势必会造成管理上的困难。此外，从制造与物流方面考虑，种类少、产量大的规模化生产也更加有利于节约成本。

但MUJI选择反其道而行之。MUJI的商品涵盖了服装（男装、女装、童装）、生活（家具、文具、日用杂货、内饰织物、化妆品）、食品（半成品、点心、饮料）等多个领域。这种规模的制造零售企业并不多见。此外，MUJI依托自身提出的生活方式，设计建造“MUJI之家”，经营露营小屋，最近还开展了深山农作物栽培活动。MUJI违背了“选择与集中”的经营学常识，反而在多个领域拓宽自己的事业。

因此，虽然服装领域有优衣库，生活家具领域有尼达利和宜家家居，化妆品领域有美体小铺，文具饰品领域有LOFT和东急手创，室内装饰织物领域有尼达利这些竞争对手存在，但是在商品种类方面，没有一个品牌可以与MUJI正面对抗。

创造客户群

我在MUJI工作时，一直对不做“选择与集中”这一经营战略抱有疑问。为何要生产如此多的商品种类，为何要向不同文化、不同规定的海外各国拓展业务？针对这一疑问，金井会长做出了如下回答。

> 无印良品的商品定位本来就不是为了要让所有人喜欢。能够真正理解无印良品思想的人可谓百里挑一，甚至更少。
>
> 无印良品在人人追求品牌的20世纪80年代，一问世就提出了“天然”的概念，连半漂纸巾都是保留外盒，只更换替芯的形式。因此，无印良品的理念在当时是一种创新，是更新、更成熟的思考，并未被大众接受。
>
> 当一样商品卖给了客户群体的十分之一时，一般企业会为了再让20个人，甚至50个人来购买，从而展开促销活动。而无印良品想的却是为那一位理解自己的顾客提供更多可选择的商品。于是，我们就有了越来越多的品类，不论男女老幼，富裕与否，只要能理解无印良品思想的人，都能用到。

似乎是那个想法成就了MUJI今日庞大的商品种类。可以说，这是没有工厂的制造零售业才可能实现的商业模式。正因为企业需要委托外厂供货，才能实现品类的多样化。尽管如此，多种多样的商品就需要同样繁多的技术知识，因此唯有有效平衡本公司执行环节与外包厂商和中间商的环节，才能实现这种运作模式。

向理解MUJI理念的顾客提供更多商品的想法与使用“生活方式轴”来区分顾客的思想非常类似。这些顾客追求的都是能与MUJI理念产生共鸣的生活方式，MUJI将这类顾客设为目标，并在此基础上拓宽商品种类。

但是，当初“与MUJI理念产生共鸣”的顾客并不是一个清晰存在的群体。因此，比起按照市场营销理念来划分特定客户的做法，MUJI可以说是在创造客户。

或许在20世纪80年代，很少有人能够理解MUJI理念，但随着时间的推移，MUJI提出的生活方式逐渐被越来越多的人接受，甚至享誉世界。就这样，MUJI创造了属于自己的客户群。

当然，各大商品领域也会存在竞争。但是，由如此庞大的商品领域构筑起来的世界观却是其他公司所无法比拟的。

匠人精神：与消费社会背道而驰

我最近读了一本书，书名叫作《哈佛学生为何在日本东北学习——世界顶级商学院所传达的商业本质》（山崎茧加著，竹内弘高主编，2016）。书中介绍了许多与MUJI理念相通的小故事。

在哈佛商学院，学生每天学习的都是如何在竞争中取胜，如何提高企业业绩。与之相反，比起把在竞争中获胜的企业做大、做强，提高本地区活力更为重要。因此，他们想要的是那种能够与地区共生、有助于地区发展的企业。哈佛商学院的学生在刚接触这一观点时并没有理解其中的真正含义。

当然，这些头脑聪明的学生在听讲的过程中，会逐渐理解经营者的本意，并逐步深入学习这类企业的责任及企业的社会性视角。

MUJI的理念也与此相似，它并非一味追求企业成长与竞争，而是与消费社会背道而驰，不断地摸索能够平衡生产与消费关系的商业模式。

当然，MUJI也希望能实现自身成长，但这种成长并不意味着多造多销，无限促进消费，而是要停下脚步，寻找“丰富多彩的生活”，实现“舒适的生活”。提出合理的消费方案是MUJI理念的起点。

良品计划主页上记录了金井会长与HAKUHODO DESIGN（日本一家广告公关公司）永井一史社长的一段对话。金井会长说：“如果是一般零售企业，只要顾客想要，不管什么商品，它们都愿意卖，但无印良品只会销售符合良好生活概念的商品。”[1]

MUJI这种坚定的立场让人感受到了执着的匠人精神。

---

[1] 良品计划主页「トップ対談　第三回　無印良品のデザインは、質と美しさを持った普通を探り当てる作業」（http://ryohin-keikaku.jp/csr/interview/003.html）。

5

从理念出发，开启创新研发

MUJI的新商业模式

虽然MUJI属于零售业，但它又不同于一般采取“进货-销售”模式的零售企业。MUJI的商品均为自主研发，基本只在MUJI店铺里出售。

由于MUJI不是制造商，它的商品研发模式并非“技术研发-产品制造-销售”。MUJI在技术性研发这一制造业的核心方面较为薄弱。应该说，它甚至不具备技术性研发的功能。MUJI会与其他公司或外部研究机构进行合作并引进新技术，[1] 同时也会参考现有技术和产品，从如何使它们更适用于日常生活的视角进行商品研发。

可见，零售业的商品研发并非依靠自身技术研发，而必须委托给持有相关技术的生产商。

另外，零售业可以通过与消费者的直接接触获取第一手信息。MUJI基本也是通过倾听消费者的声音、了解市场动向来准确地把握市场需求，推出自主创新商品的。

MUJI没有自己的工厂，它主要通过委托外部工厂生产，然后全部买入，作为MUJI的商品在店铺销售。这种商业模式与纯粹的制造业和流通业不同，是一种“制造零售业”。

虽然生产环节外包，但是要成为MUJI的商品，必须经过严格品控。服装、生活杂货、食品等各领域商品都要符合“良品标准”，才能作为MUJI商品进入店铺。

良品计划的生产管理负责人会亲临现场，对工厂进行严格管理，遇到不合格的商品时，会马上要求工厂进行改善。对于商品的品质问题，MUJI不仅在公司内部有严格标准，还要求所有的代理工厂彻底贯彻、实施同样的管理方法。

---

[1] 最近有一项“人气”商品研发案例：MUJI与松江工业高等专门学校共同研究，将原本的常驻商品运动鞋进行改良，制作成“简约可爱，好穿不累”，男女老少皆可穿的热销品。项目详情参见良品计划主页（http://muji.net/lab/project/sneakers/）。

连接生产者与“生活者”

参与MUJI商品研发，会自然掌握一种独特的技能。商品研发者们会针对“MUJI是什么”这一哲学性定义和概念展开思考、各抒己见，并将其融入商品研发中。这就是MUJI的组织文化。

MUJI的商品研发一直坚持“无印良品是连接生活者与生产者的桥梁”这一理念。

生活者是指消费者。MUJI不把顾客称为“消费者”，而是将他们称作“生活者”。因为MUJI并不把顾客看作前来“消费”的人，而是处在日常“生活”中的人。

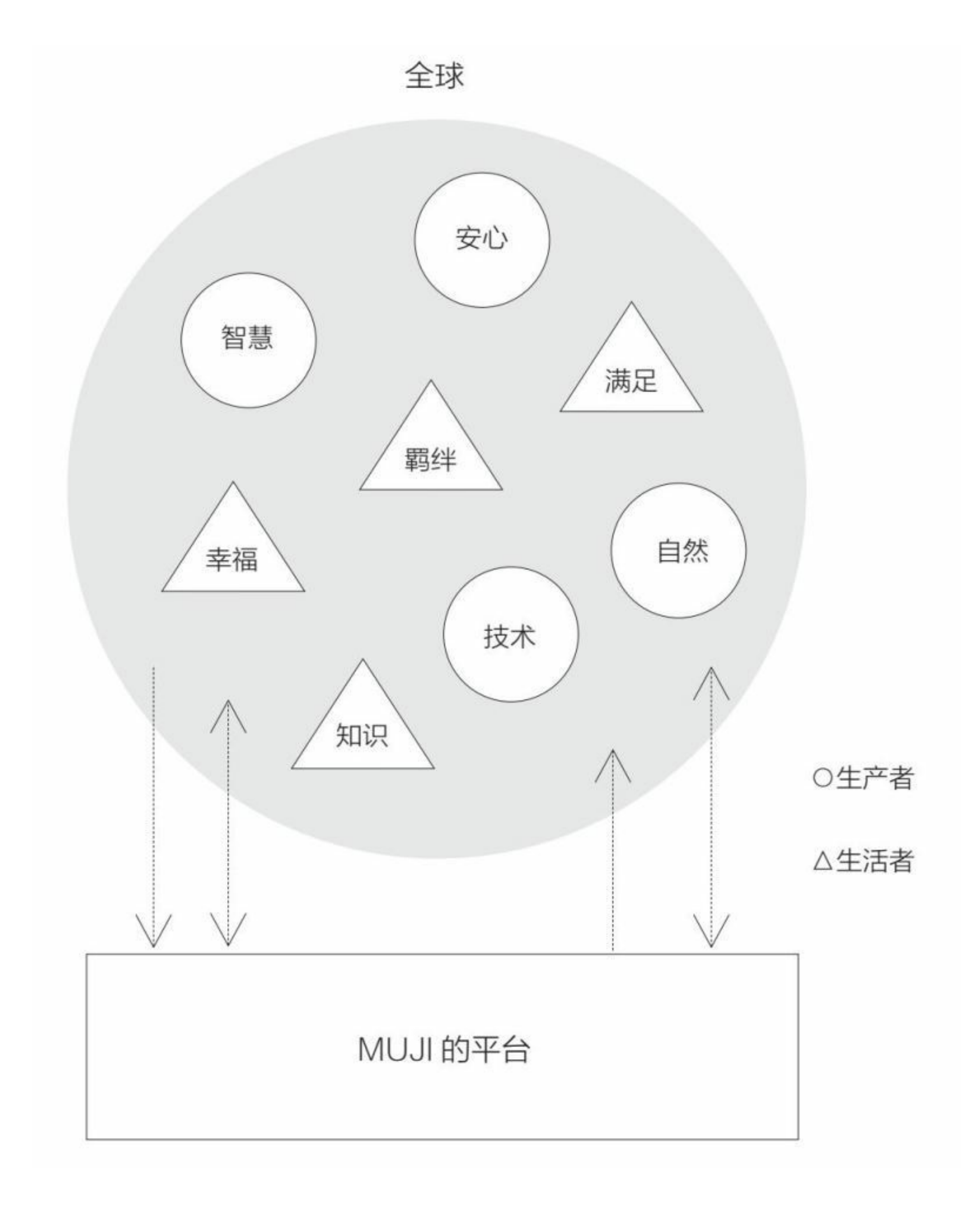
生活者能向我们提供各种信息，譬如他们的生活智慧、困扰、幸福感、满足感、羁绊等。我们会直接到顾客家中获取第一手资料，顾客也可以通过店铺活动与“创意产业园”（见第6章）网络平台参与。这是一种双向互动的模式。

此外，生产者也会向我们提供各类信息，譬如生产技术和所在地域的生活智慧、让人安心的信息、自然环境，以及当地人面临的各种问题。

在了解这些信息后，MUJI会同生产者一起完成负责任的生产。所谓负责任，就是合理生产、合理设计、革新技术与地道传承。

例如，MUJI的衣服和生活杂货广泛使用有机棉。用以生产有机棉布的棉花来自使用有机肥灌溉、禁用农药和化学肥料3年以上的有机棉田。由于有机棉无农药残留且细腻亲肤，经常被用来制作婴儿用品。

MUJI的平台理念



在某种意义上，使用有机棉也是对种植者的一种保护。若棉花种植者在生产过程中不断地接触农药和化学药品，会对他们的皮肤造成很大伤害。

另一方面，有机棉也有它的弊端，比如产量不稳定、普及率低等。因此，大部分服装企业都将有机棉作为高端商品。但MUJI一早便开始尝试使用有机棉来制作棉制品。

此外，MUJI会从保护生产者的角度出发，阐述有机棉的优点。这也是它与其他企业的不同之处。

由此可见，MUJI不仅考虑了顾客的需求，还考虑了商品生产者的切身利益，这也是MUJI的立足之本。2016年，MUJI还参加了由IFC（国际金融公司）与ILO（国际劳工组织）共同举办的“Better Work（更好地工作）”计划。这个活动集中调查了东南亚众多代理工厂的劳动标准遵守情况。MUJI通过参加这种关注劳工

情况的国际活动，来保护生产者的权益。[1]

---

[1] 良品计划主页「ベターワーク計画への参画」（http://ryohin-keikaku.jp/csr/list/list_068.html）。

“MUJI式商品”如何开发？

MUJI商品策划并非由个人独立完成，而是由小组合作完成的。

各个小组的商品研发者所负责的商品数量庞大。例如，生活用品部有编织物、家具、电子设备、户外用品、家居服、文具、健康和美容商品等小组，每个小组配置一两名业务员负责商品策划。这些业务员与公司设计师及各领域经理需要参与商品研发的各个环节。他们决定商品销售细节，最终将商品投放市场。

在商品策划阶段，研发人员必须决定商品销售范围（上新的国家及店铺数量）、销售时间（销售季节、采用何种推广方式）和交流途径。此外，还要预估销售期内的销量，制定预算、订货，制作标签，设计货架位置，进行库存管理。

那么，MUJI的商品研发是如何具体实施的呢？关于这个问题，《无印良品的设计》（日经DESIGN编，2015）在“图解无印良品商品研发步骤”中做过介绍。本书将转换视角，不探讨机制，而是讲述MUJI独特的思维方式。

如上文所述，为了实现MUJI风格，商品研发人员必须学习何为MUJI。其中，最基本的内容就是MUJI的成长历程。商品研发人员通过研究旧商品目录和绝版书籍（《无印之书》《西友·商品策划部》），或请教经验丰富的前辈，不断地学习MUJI世代相传的研发手段。

为什么要学习过去的研发手段与视角呢？因为在20世纪80年代品牌成立之初研发的商品中，有许多最具代表性的商品。

除了上述方法，研发人员还可以通过阅读《素手时然》（良品计划，2015）来了解MUJI。这本书由顾问委员会成员小池一子女士与原研哉先生共同编纂。同《无印之书》一样，这本书并没有直接解释MUJI的含义，而是集中展示了从各种书籍与照片中搜集来的与MUJI理念相通的事物。

在这种了解与学习的过程中，商品研发人员会以MUJI的历史与品牌理念为基础，不断地研发出提高现代人生活质量（且热卖）的商品。

其实，“MUJI式”是一个很模糊的概念，但它其中又存在着一定的框架和一种不言而喻的共识。不同时代、不同的人对它的解读不尽相同。虽然在某些问题的认识上略有分歧，但商品研发人员还是会共同商讨、共同进步，努力做到与时俱进。

要实现MUJI式，就必须直面现实。换言之，就是要时刻关注销售动向。研发人员不仅要思考与MUJI理念相关的哲学问题，还需要基于数据做市场分析，将个人负责的商品销售额与市场营销策略结合起来，不断地解读。此外，还要定点观察自己所在商品领域的竞争对手的动态，了解对方畅销品与我方畅销品的不同之处；还要在网络平台和SNS（社交网络服务）上搜索关键词汇，与生活者产生共鸣，努力了解其需求。这与下一章将要探讨的设计思维不谋而合。

综上所述，商品研发人员要在把握本公司与竞争对手商品种类的基础上，全方位了解顾客需求，不断地迸发灵感，创造MUJI式商品。

思考MUJI会让头脑更灵活

我在MUJI生活杂货部负责商品研发时，有位前辈曾对我说：“如果你坚持思考MUJI，有许多机会从多个视角进行思考，头脑就会变得更灵活。”

一方面，商品的多样性和顾客群体的广泛性使MUJI有了多种可能性。但另一方面，为了实现MUJI风格，在商品材质与装饰等方面又有诸多限制。

如何平衡这种可能性与限制之间的关系，成了商品研发人员面临的最大问题。为了解决这一问题，商品研发人员每天、每个星期都在搜集各种信息，不断地重复作业，在此基础上提出新的想法和机制，创造新的商品。

想法不会平白无故地出现，需要商品研发人员积极参与学习会（公司内外），努力拓宽人脉。在这种时候，MUJI商品种类众多、在多国开设店铺的特性就会成为有利因素。

虽然多品种、多国籍的商业模式增加了经营的复杂性，但有利于提高创新的多样性。

MUJI研发者的思考之一：

关联和协同

前文中提到，“如果你坚持思考MUJI，有许多机会从多个视角进行思考，头脑就会变得更灵活”。这里的“多视角”指的就是MUJI商品构成的多样性。MUJI不仅销售服装、生活用品和食品，还经营露营小屋和咖啡店，甚至出售住宅。每件商品的研发都不是单独构思而成的，需要与其他商品结合起来，考虑商品之间的关联性，注重协同效应。

例如，在考虑某件商品的实用性时，不是只从这一件商品出发，而是尝试将这件商品与其他商品组合起来，去想象这种结合所带来的不同的生活方式。

MUJI的收纳家具和收纳用品可谓这类结合的典型。按照材质，MUJI的置物架可分为不锈钢制造和木制。材质不同，大小也不相同。为了与置物架的大小相匹配，MUJI对收纳用品进行了模块化生产。根据不同的用途，人们可以选择天然素材、不锈钢或者聚丙烯材质的收纳用品。就这样，不同的商品之间产生了协同效应，而这种“关联性”的思考也成了商品研发人员须遵守的第一要义。

MUJI研发者的思考之二：

不局限使用性

由于MUJI的商品简约，考虑到了大范围的顾客需求，所以不同的人对同一件商品的使用方法也不尽相同。同一件商品，孩子会如何使用，单身女性会如何使用，父亲会如何使用，老人会如何使用……研发人员必须要从使用者的角度出发，来判断这件商品的实用性，要不局限于用途、使用者，尝试拓宽思维，提高商品用途的广泛性。

例如，MUJI销售过一款名为“玻璃容器”的筒状玻璃器皿，这款商品既可以用作水杯，又可以用来插花，还可以当笔筒。

为了物尽其用，就必须采用与之相适应的销售方法。例如，这款玻璃器皿并没有被命名为“水杯”，MUJI给它取名为“玻璃容器”，以此将其用途交由使用者决定。

MUJI研发者的思考之三：

尊重传统

在商品研发阶段，研发人员会对“传统”进行全面调查。例如，在引进某件商品前，MUJI会调查原产地的气候、环境和人们的生活习惯等，并研究这些因素对商品的材质与形状有何影响。商品之所以使用一种材质与设计，必定有它的理由。因此，我们不只是单纯地从海外采购商品，还要去了解它的历史、商品的构造，思考如何将各个要素与现代生活完美结合，如何拓宽商品用途。

MUJI正从世界各地搜集那些极具地方传统与生活特色的商品，也就是Found MUJI项目在做的事情。在这个项目中，MUJI发挥自身的研发功能，对那些来自世界各地的商品限期销售。如果某件商品的销量非常可观，就对其量化生产，在各大门店销售。

可见，MUJI的商品研发结合了各地传统、历史与生活习惯等人文知识。不管是在日本还是在国外，MUJI的研发人员都会走进当地的历史、文化博物馆，努力去了解当地人的生活及传统。

MUJI研发者的思考之四：

商品生命周期

“生命周期”也是商品研发人员要考虑的因素。商品研发人员不仅要决定商品的功能和价格，还要决定销售场所、陈列方式及推广方案。最后，还要决定商品应在何时退出市场。

这与市场营销理论中的“产品生命周期”相同，研发人员必须确立商品导入、成长、成熟、衰退这几大阶段的运营方针。

在MUJI，研发小组决定了商品的一生。为了使商品畅销，他们需要做各种各样的决定，譬如何种推广方式对消费者更有效，什么样的品名最简单易懂，等等。这不仅需要数据分析能力，还需要强大的想象力与策划、执行能力。

当然，这些事情并不需要在研发阶段就全部确定，也要根据后期市场情况来及时更新商品的销售期与预测值。

5款长销商品的特色

本节主要介绍MUJI最具代表性的长销商品。[1] 长销商品都有其长销的理由，并且都别具一格。不仅如此，这些商品还与时俱进，被不断改良，因此受到了顾客的支持。除了第一章介绍的热卖商品，还有如下几种长销商品。

商品的生命周期及各阶段营销方案

怎样才能让商品获得更多人的青睐

如何清理库存

• 商品的广告语
• 价格
• 包装
• 发售时的推广方案
• 商品流通

研发阶段 导入期 成长期 成熟期 衰退期

1. 壁挂式CD机[2]（于2000年问世）

这种与换气扇形状相似的壁挂式CD机是深泽直人先生的设计作品，还被美国MOMA（纽约近代美术馆）收藏并永久展览。这款CD机为壁挂式，开关同换气扇的线绳开关一样，拉一下开始播放，再拉一下就关机，非常简单。这款商品曾在世界上广受好评，但随着近年来人们听音乐方式的变化，CD机逐渐被淘汰了。因此，MUJI研发人员在原有设计的基础上，推出了新型的蓝牙音箱。

2. 舒适沙发（于2003年问世）

本书第一章开篇介绍过这款商品，它还有另外一个名字：懒人沙发。这件商品采用了独特的研发方式。当初，MUJI与Elephant Design（设计公司）[3] 合作创立了名为“空想无印”的网站，MUJI通过借鉴顾客在网站上提出的意见做商品研发。“舒适沙发”可谓“使用者革新”[4] 的典型案例。

长销商品之所以经久不衰，主要得益于其被不断地改良。例如，将沙发的填充物变为微粒泡棉，提高沙发套的伸缩性，等等。最近，MUJI还推出了牛仔布材质的舒适沙发，从而让顾客得到更多元的享受。

3. 带脚床垫（于1990年问世）

带脚床垫也是极其成功的一款商品。一般来说，床由床垫与床架两部分组成，但是带脚的床垫则是在床垫上安装支脚，将两者合二为一，可谓划时代的商品。这款商品发售时正值日本“泡沫世代” [5] 初入社会，“次团块世代” [6] 初入大学，正是新生活开始的3~4月，因此成了销量第一的畅销品。其合理的价格与简单的设计积聚了大量人气。

此后，研发人员又对床垫的弹簧线圈进行了改良，提出了组合使用的概念，从而使得这款商品得以长销。由于不同国家的床的尺寸也不相同，这款商品并没有被广泛地推向海外，现在以亚洲作为主要销售市场。

4. 纸筒彩铅（于1992年问世）

这款彩色铅笔是21世纪初在欧洲最能代表MUJI特色的商品。这款商品有36色和60色两种，装在再生纸制造的圆筒状容器里。彩铅本身也采用自然木材质，没有多余装饰，设计非常简单。铅笔除了正常长度，还有半长型号。

除了这款简单多色的彩色铅笔，再生纸制成的笔记本、活页纸等文具用品，也都创下了销售佳绩。

后文将会提到，21世纪初，面向欧洲MUJI店铺的商品都由欧洲商品部自行研发。由于这款彩色铅笔的大卖，欧洲的研发人员还研发出了各种关联商品，譬如颜色多样的迷你彩铅和签字笔套装等，均大获成功。

5. 化妆水（于2003年问世）

MUJI的基本款化妆水（“高保湿化妆水”“保湿型化妆水”“清爽型化妆水”）由岩手县的天然水调制而成。由于完美平衡了价格、容量和品质之间的关系（性价比极高），收获了大批“粉丝”与回头客。

除了基本款化妆水，MUJI还有许多满足客户不同需求的化妆水系列，如抗衰老、美白、有机系列等。

最初在欧洲与美国销售时，顾客都认为该商品是以亚洲人的皮肤为标准研发的，因此这款商品虽然在亚洲大卖，在其他国家却没什么人气。这款商品能够让人们明显感受到各国文化的差异。

---

[1] 「10年以上愛されている、無印良品のロングセラーアイテム集めました」キナリノ（kinarino.jp）2015年1月9日。

[2] CD机即激光唱片机。——编者注

[3] 大象设计自2001年开始运营“空想生活”线上社区，旨在实现用户的“梦想”。良品计划于2007年创建线上社区“空想无印”，推进将用户所想之物打造为商品的计划。代表商品有“舒适沙发”“手提灯”等。

[4] “使用者革新”这一概念由冯·希佩尔提出，指使用者为实现自身目的进行的革新。在企业的商品研发中，增加顾客参与环节，可实现更迎合使用者需求的商品研发。详情可见『ユーザーイノベーション：消費者から始まるものづくりの未来』（小川進著、2013年、東洋経済新報社）。

[5] “泡沫世代”指于20世纪80年代后期至90年代初期参加工作的人。——编者注

[6] “次团块世代”指“团块世代”的下一代。——编者注

MUJI的平台化目标

MUJI也运营与商品研发没有直接关系的平台活动。

例如，MUJI正在运营一个名为“Local Nippon”（日本本地）的网站，[1] 致力于解决日本各地的地方问题。在这里，关心地方民生的人们以“地方主义者”的身份，向大家介绍提高地方活力的工作。

此外，MUJI官网也设置了“募捐券”模块，每半年介绍6个非营利组织（NPO）团体，接收大众捐款。在MUJI官网购物的顾客可以选择想要捐助的团体，在付款时一起支付。

最近，MUJI还启动了“翻新俱乐部”平台，向大家介绍从各地搜集的住宅翻新信息，也为二手物品交换提供了便利。

在这些活动中，MUJI作为中间平台向顾客提供信息，在某种程度上保证了信息的“可信度”。此外，我们也可以期待MUJI通过自身庞大的“粉丝”群体，将人们容易错过的微小信息广泛传播。

MUJI近几年的活动多种多样，但都朝着“平台化”的方向发展。关于“MUJI的平台化目标”，金井会长做出了如下评价：

> 首先，无印良品有它自己的宿命。它比任何品牌研发有机棉素材的时间都早，并以合理的价格将其商品化，率先使用再生纸，将碎香菇做成零食（这是外形丑陋但味道相同且价格便宜类商品的典范）。这都是从我们日常生活中搜集来的商品。但是历经数年，这些商品就会变得理所当然。这种变化固然好，但作为企业的独特性就变得薄弱了。因此，无印良品要不断地提出新的反命题和价值观。这就是无印良品的宿命。
>
> 无印良品的战略非常简单，就是“实用性”。因此，有很多主题可供选择。我希望大家今后也可以一如既往地提出新想法，推进机制化。
>
> 现在，我们正致力于“从地方开始的未来”这一主题活动，关注山村、地方衰落的商业街、空置住房等地方性问题。我们虽然已经决定不再举办CSR（企业社会责任）活动，但开始以另一种形式介绍那些致力于解决地方性问题的个人。例如，介绍努力改善山村居住问题的千叶县个人A和枥木县个人B，并希望通过这种活动，（利用无印良品的平台，在长时间的作用下）产生化学反应，从而解决各种地方性问题，提高地方活力。
>
> 随着全球化与城市化进程加快，我们失去了一些非常重要的东西。但是某些地方还保留着自然与村庄这些美好的东西。因此我认为，可以从改变地方开始。通过向世人传递这种价值观而获得改变是再好不过的，同时也能保持无印良品的品牌活力。

MUJI背负着不屈于时代的宿命，为了领先时代半步，必须通过各种各样的平台捕捉当下的问题、搜集信息，向世界发出自己的声音。“MUJI的宿命”是一个永恒的话题，MUJI的革新也是在这种背景下诞生的。

此外，MUJI还致力于解决因人口减少而导致的地方衰退问题。我们期待通过努力，能在今后提出对其他发达国家卓有成效的解决方案。对于正在发展的中国，这些方案或许也可以帮助其在地方衰退来临之前，及时做好预防措施，提供借鉴意义。

不断地追问时代，先于时代半步。MUJI的这一定位就是通过各种各样的平台，以及关联其中的个体构筑而成的。

---

[1] 良品计划主页「ローカルニッポン」（http://localnippon.muji.com）。

以“盈利”贡献社会

MUJI明确地提出要“以‘经商’的方式对社会做贡献”。这与迈克尔·波特最近提出的“CSV（创造共享价值）优于CSR” [1] 的理论不谋而合。

这一理论并不是鼓励企业只考虑自身利益，而是倡导企业努力实现社会效益。换句话说，企业不仅要追求商业利益，还要追求社会效益。

虽然波特等人最近才提出这项理论，但是日本人对它并不陌生。以近江商人的“三方好”（卖方好、买方好、社会好）为代表，日本在很早以前就提出了类似的理论。

MUJI的商品研发也是如此，它考虑的不只是消费者需求，还要让消费者、生产者及员工在内的社会大众共同实现“舒适生活”。这就是MUJI理念的根本。MUJI主页开辟了“100件好事”专栏，向大众介绍上文提到的有机棉等各种案例。

CSR与CSV的区别

CSR 企业社会责任	CSV 创造共享价值
价值就是“行善”	价值是对比成本的经济—社会利益
企业公民、公益活动、可持续性	企业和社区共同创造价值
自愿或受到外部压力	整合到竞争过程中
不考虑利益最大化	整合到利益最大化的行动中
由外部报告和个人喜好决定主题	主题为企业特有、具有自主性
受企业业绩与 CSR 预算限制	编入企业整体预算
（例）互惠购买	（例）通过改变筹措方法，提高品质和收获量

表格来源：迈克尔·E.波特与马克·R.克雷默《创造共享价值》，《DIAMOND哈佛·商业·评论》2011年6月号

其中就有“MUJI×JICA项目”。MUJI与JICA于2010年启动了该合作项目，旨在缓和发展中国家的贫困问题，实现女性独立。为此，他们共同开展了提高地方活力的“一村一品”运动，毛毡和肯尼亚的皂石都是这一活动的产物。这个项目不仅有助于解决发展中国家的社会问题，也有助于包容性商业的可持续性发展，[2] 受到来自世界各地的广泛好评。[3]

为了满足日本及海外消费者的需求，MUJI与JICA在商品的品质、效率化生产、包装和市场营销等方面进行了技术支援。商品研发人员以MUJI的品质标准为基础，不断地与当地的生产者进行对话，努力提高商品品质。

---

[1] Porter. M. E. and M. R. Kramer (2011). “Creating Shared Value.” *Harvard Business Review* , 89 (1/2),62-77.

[2] IFC（国际金融公司）对包容性商业的定义与影响说明如下：“所谓包容性商业，是将BOP层（指金字塔底层，即低收入人群）定位为消费者、生产者、流通业者或零售业者，整合入价值链，可实现经营并能够扩大规模的商业模式。这种模式与慈善事业和企业的社会性责任不同，以企业的本体行业展开经营。包容性商业蕴含了以多达45亿人的BOP层为目标的可能性。其经济规模预计可达5万亿美元。”（http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual_Ext_Content/IFC External Corporate Site/IFC Home_Japan/Topics/BOP+business/）

[3] ·MUJI×JICA项目于2013年被UNDP主导的“企业行动倡议”首次认证为亚洲零售业，并被IFC授予“包容性商业领军人物奖”。·良品计划主页「国連開発計画 (UNDP) が主導する「ビジネス行動要請 (BCtA)」の取り組みとして承認」（http://ryohin-keikaku.jp/news/2013_0603_02.html）、「『インクルーシップ・ビジネス・リーダー賞』を受賞」（http://ryohin-keikaku.jp/news/2013_1111_02.html）。·『BoPビジネス3.0』（フェルナンド・カサードカニェーケ、スチュアート・L・ハート編著、平本督太郎訳、2016年、英治出版）也对这一行动加以好评。日文版特别章节作者之一、BOP全球网络日本代表理事平本督太郎先生说：“良品计划的这一行动，不仅仅是通过提高手工业者技术，以保证其能够参与国际市场竞争，从而提高手工业者收入；同时也在全球化的浪涛中，阻止了伴随生产力发展出现的环境破坏，令发展中国家传统工艺免遭蚕食。”

6

让顾客惊呼“原来如此”的设计

MUJI 颠覆式设计思维

初识“设计思维”理念时，我最直观的感受就是它与MUJI的商品研发理念不谋而合。

设计思维理念由美国设计咨询公司IDEO提出，着眼于创造力的培养。IDEO公司由戴维·凯利创办，蒂姆·布朗接任CEO（首席执行官）。在他们的努力下，各种设计、创新、革新型的商业模式层出不穷。他们还将设计思维理念出版成册，这些书也在日本被翻译出版。[1]

站在使用者的角度思考问题是设计思维理念的重中之重。设计思维就是要提出别人“注意不到”的方案，创造颠覆常识的商品。

医疗器械MRI（核磁共振检查仪）就是一个典型案例。[2]

设计思维与MUJI的研发方式

设计思维（摘自《创造性思维》）	MUJI 的研发方式
1. 坚定创新意识	1. 每天思考让生活更舒适的商品
2. 像旅行者一样思考	2. 学习并吸收全世界的生活方式
3. 报以“放松的关切”	3. 自主创立开放项目
4. 与终端用户产生共鸣	4. 与使用者交谈
5. 亲临现场观察	5. 仔细观察普通人的家
6. 提出“为什么”	6. 以数据检验自己创造的便利
7. 重新审视问题框架	7. 考虑“形”的意义
8. 构筑交心伙伴的网络	8. 加入“限制”，展开想象
	9. 将偶然变成必然

出于对儿童患者的考虑，设计者们在MRI上添加了海盗冒险经历的插画。这就是从使用者（即在医院接受核磁共振检查的儿童）的感受出发而诞生的设计。

MUJI的商品也同样贴近顾客的需求，让顾客意想不到地惊呼“原来如此”“太方便了”。MUJI会在店内推广“发现与启发”的理念，向顾客提供新的生活视角。

本章将概述设计思维与MUJI商品研发的相似与不同。

商品设计师深泽直人既是良品计划顾问委员会的成员之一，又是IDEO东京分公司的社长。他每周、每个月都会在设计师与经营者这两个角色间来回转换，自然而然地将设计思维带到MUJI的商品研发理念中。

---

[1]·『クリエイティブ・マインドセット』トム・ケリー、デイヴィッド・ケリー著、千葉敏生訳、2014年、日経BP社。·『デザイン思考が世界を変える』ティム・ブラウン著、千葉敏生訳、2010年、早川書房。·『発想する会社！』トム・ケリー、ジョナサン・リットマン著、鈴木主税訳、2002年、早川書房。·『イノベーションの達人！』トム・ケリー、ジョナサン・リットマン著、鈴木主税訳、2006年、早川書房。

[2] 根据『クリエイティブ・マインドセット』第34页说明，为缓解儿童接受MRI检查时的不安及恐惧，将MRI检查变为了“冒险”。在MRI机上描绘海盗船插画，并让负责操作MRI的医师对孩子说：“我们要坐在海盗船上航行，你一定要躺在船上，千万不能动。”

每天思考如何改善生活

设计思维最重要的就是“坚定创新意识”。

MUJI内部有很多业务员和设计师都对改善生活的商品研发抱有极大的热情。这些研发者通过同事间的学习会，以及各种可以接触信息的机会，不断地探索可以让人们的生活更加美好的商品。正是这些MUJI商品的忠实“粉丝”创造了MUJI的商品。

MUJI的设计师会调查顾客面临的问题与需求，分析搜集来的各类信息，并在此基础上进行商品研发。他们会不断地思考怎样的商品能够帮助人们过上“舒适的生活”。由于MUJI的商品以日用品为主，研发者同时也是生活者，更容易去思考“这种商品是否有用”的问题。

像旅行者一样思考

设计思维提倡“像旅行者一样思考”。以MUJI为例，“Found MUJI”活动就是这类理念的典型代表。

> 比起商品制造，无印良品从创立之初就坚持以“探索与发现”的态度观察生活。我们从世界各地寻找那些未曾过时、被广泛使用的日常用品，对其进行改造，使之适应现代生活、文化和习惯，再以合理的价格进行销售。从2003年开始，此项活动被命名为Found MUJ I，此后更是深入世界各地，开启良品探索之旅。在被发掘的物品中，有些用品如果保留原有品质，其实很难进入我们的生活。因此，无印良品会结合现在的生活品质与设计者探讨，对其加以改良，使之成为符合MUJ I理念的商品。我们要磨练发现良品的眼力，取其精华，去其糟粕，使之与现代生活相适应。Found MUJ I是无印良品与大家共同参与的活动。
>
> （摘自良品计划主页）

可见，“Found MUJI”是从世界各地的日常用品中吸取经验的MUJI研发方式。正如上文所述，虽然MUJI属于制造零售业，但它从一开始就不负责生产，而是发现好的东西，经过选择和轻加工后再销售。

各个国家都有顺应当地气候和习惯的素材和工具，但要让它们成为在日本及其他国家普遍适用的商品，就需要进行改良。我们要将这些物品的品质和性能加以修正，以适应现代生活。

对“Found MUJI”这一活动来说，最重要的是获取来自世界各地的商品信息。至于如何加工、如何实现商品化，就要看研发者的本事了。

我在这里向大家介绍“Found MUJI”商品研发的一个案例。

2015年春，“Found MUJI”以印度织布为主题，推出了使用“坎塔绣花工艺”结合“雕版印染布”制成的室内装饰织物。雕版印染布是使用花纹图案的夹板（印度木板）对布料进行印染的传统工艺。

销售这款商品的店铺会通过照片和文字向顾客介绍这一历史悠久的印度传统工艺，讲述它背后的故事。

此外，于2016年8月开业的MUJI印度1号店也将雕版印染工艺中的木板按几何形状摆放，用以装饰墙面。

自主启动，跨部门合作

在MUJI，研发人员可以跨部门工作。例如，2005年的“葡萄酒项目”就从各个部门收集了大家对葡萄酒的喜好（我也参与其中），一起学习与葡萄酒相关的知识，还一边品酒，一边开会探讨“如果由MUJI来做，会做出怎样的葡萄酒”，大家其乐融融。

这些葡萄酒爱好者经过各种调查与讨论，提出了多样化的视角与想法。

“女性也喜欢出差回家后畅饮一杯”，“把葡萄酒软木塞打开后，如果没能一次喝完，剩下的酒就会变味”。

大家在亲身体验的基础上展开讨论，了解顾客需求，然后从报纸和新闻中搜集各类信息进行市场分析，最后得出结论：MUJI应该制作一种亲切、随意的家常葡萄酒。

最终，食品部的研发者们推出了一种“杯装葡萄酒”，这里的杯装不是指酒杯灌装，而是用玻璃瓶装的小容量葡萄酒（由于在店铺销售酒类需要相关资质，至今还未发售）。虽然现在一人份的小容量葡萄酒在便利店随处可见，但在2005年，小容量的酒类饮料还只有啤酒、碳酸果酒、鸡尾酒和日本酒。

这个案例就是跨部门合作研发商品的典范。MUJI有很多这种跨部门项目，大家会一边聊天（我们称之为“杂谈”），一边打造MUJI式商品。

倾听消费者心声

设计思维提倡“与终端用户产生共鸣”。

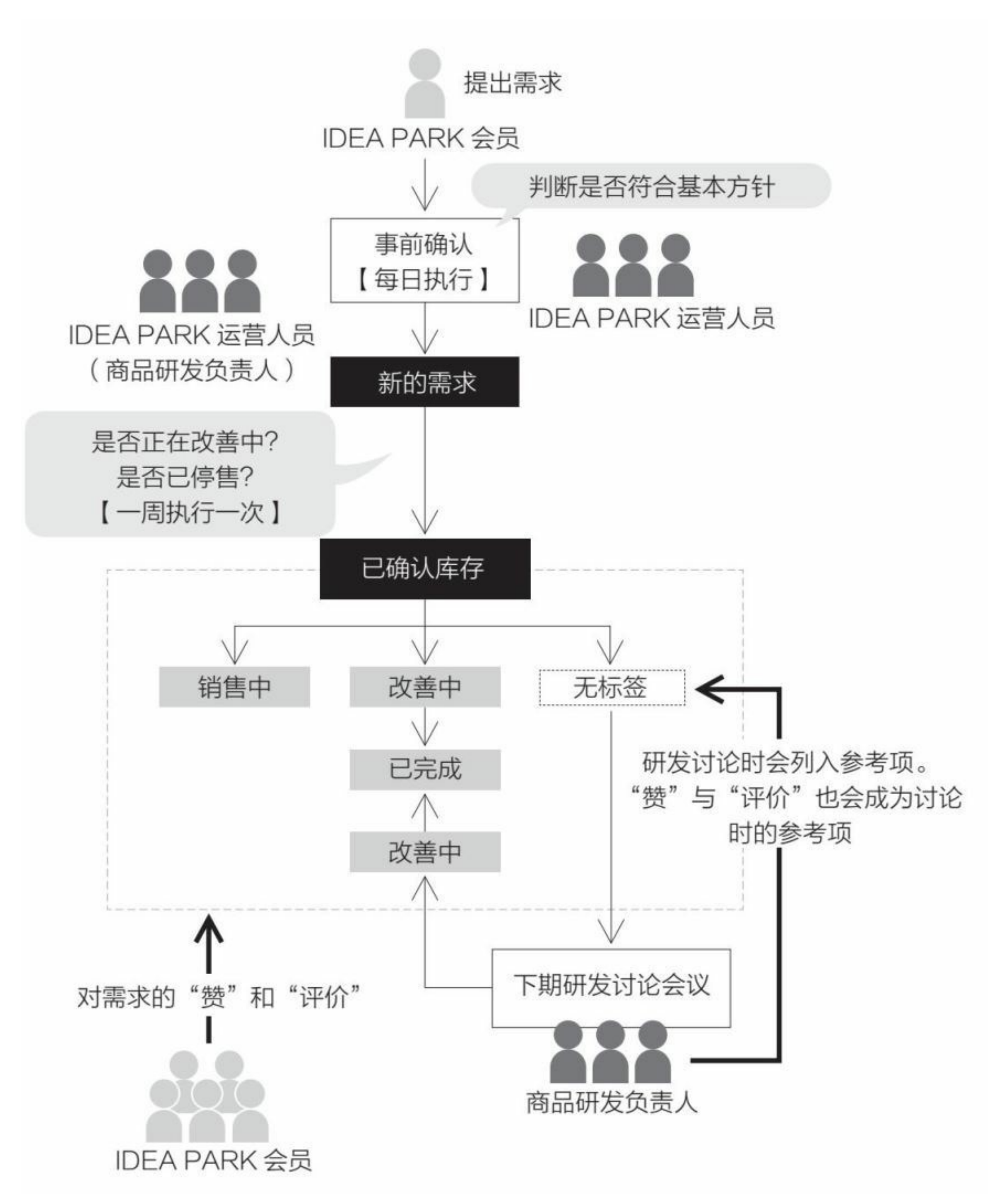
IDEO的蒂姆·布朗在《设计思维改变世界》（千叶敏生译，2014）一书中提出：“我一直致力于通过他人的眼睛观察世界，通过他人的经验理解世界，通过他人的感情感受世界。”换句话说，就是从他人的立场出发，增强自己对性能、认知和感情的理解，最终解决问题。

同样，MUJI在进行商品研发时，也会非常重视生活者每天面临的问题，愿意倾听大量顾客的意见。为此，MUJI采用了很多与生活者“交流”的机制。

例如，MUJI通过“生活良品研究所”，每周都会贴出与日常生活有关的专栏，希望可以改善生活质量的人们就逐渐形成了一个团体。

除此之外，粉丝还可以通过IDEA PARK网络平台提出意见，譬如希望MUJI推出哪些新商品，针对现有商品的改良意见，或者希望已停售的商品再次销售，等等。我们两年中共收到了1万条意见，涉及200多件商品的改善和研发。针对这些意见，MUJI会认真地探讨，提出报告，并在网站上随时更新，与顾客保持长久的联系。[1]

IDEA PARK的架构



引自良品计划主页“重新审视IDEA PARK”

被称为“使用者革新”的顾客参与型研发机制也在不断地进步。从2016年秋开始，MUJI还会把在讨论中产生的想法放到网上供顾客选择，请他们为商品投票。让顾客亲自参与商品的研发过程，会使他们更加期待商品的发售。MUJI通过这种模式，不断地倾听消费者的声音，创造更多好的商品。

顾客对于改善和使用商品的提案中有很多研发者未曾想到的好点子。MUJI商品就是在与顾客的交流中

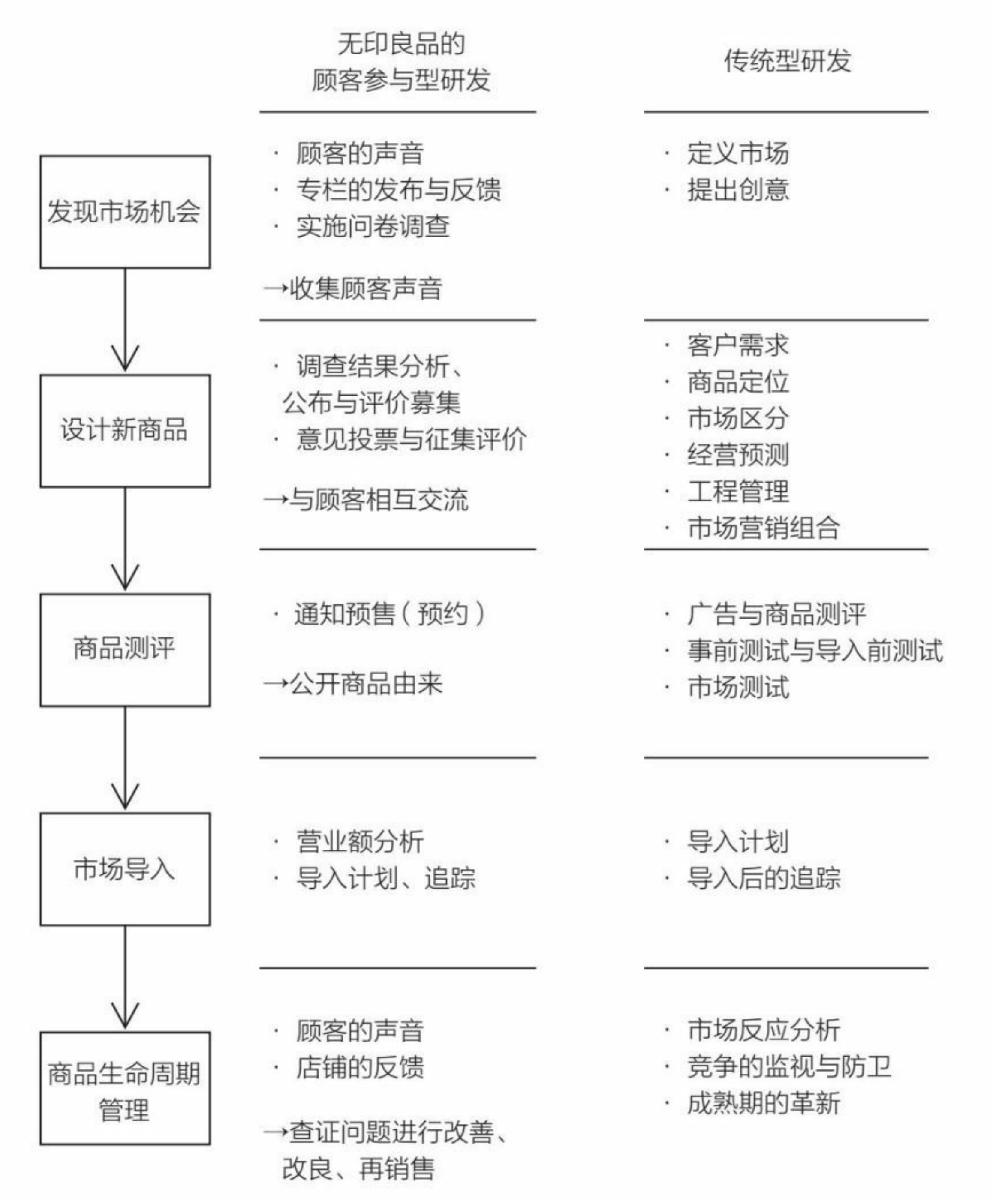
诞生的。

但是，如何对待顾客的意见和建议，如何将这些意见和建议活用到商品研发中，就需要研发者发挥自己的能力了。过分倾听顾客的声音，盲目增加商品种类，会造成效率低下、浪费严重的问题。为了掌握两者的平衡，研发者必须具备相应的经验和知识。

此外，如下一页的图所示，MUJI倡导的顾客参与型商品研发与传统教科书式的研发并不相同。

利用与顾客的双向交流来获取信息和促进研发时，要留意以下几点内容。

新商品研发过程中传统型研发与顾客参与型研发的不同



制图：增田明子、恩藏直人（2011）

(1) 顾客参与的时机和程度

在商品的研发过程中，顾客参与的时机由商品特性和素材特性决定。顾客参与的时机与程度多种多样，譬如最初的创意公布、市场问卷调查、选定设计方案等。这在策划商品之初就要进行讨论。

(2) 参与顾客的个人倾向

在顾客参与的模式下，意见反馈都来自MUJI的“粉丝”。因此，我们必须考虑到他们与一般大众的不同。如果仅以这些核心顾客为对象，虽然能加深与忠实顾客的纽带，却也阻碍了新市场的拓展。

(3) 商品研发时间的增加

由于研发过程公开，与顾客交流的时间增加，商品研发周期大大超过了仅由研发团队内部进行决策的时间。

为了克服这些困难，就必须具备足够的经验与时间，不断地优化研发模式。

自2003年推出“舒适沙发”后，MUJI便引进顾客参与型研发方式，集聚了各种创意。此外，通过与客户建立强有力的信赖关系，MUJI不断地收集各种意见完成商品研发，并不断地完善这一方式。

---

[1] 增田明子、恩藏直人（2011）、「顧客参加型の商品開発［株式会社良品計画 無印良品］」、『マーケティングジャーナル』122号。

深入普通人的生活

在设计思维的具体实践中，最重要的一点就是观察。这就是蒂姆·布朗所提倡的“关注他人未行之事，倾听他人未尽之言”。据说IDEO公司在项目期间会设置集中观察期，组织大家一起观察别人在做什么、没做什么，倾听别人在说什么、没说什么。

MUJI也一样，研发成员会拜访普通家庭，观察他们如何生活，如何使用物品，详细了解他们的生活方式。

虽然很多企业在商品研发时都进行了观察，但MUJI的观察更为深入、彻底，还有自己的诀窍。针对同一个主题，设计师与业务员会组成小组，几个小组去拜访4~5个地方，把房间中看得见与看不见的地方都拍下来，然后进行小组讨论，从中发现课题。关于这个方法，《无印良品的设计Ⅱ》（日经设计编撰，2016）进行了详细的介绍。

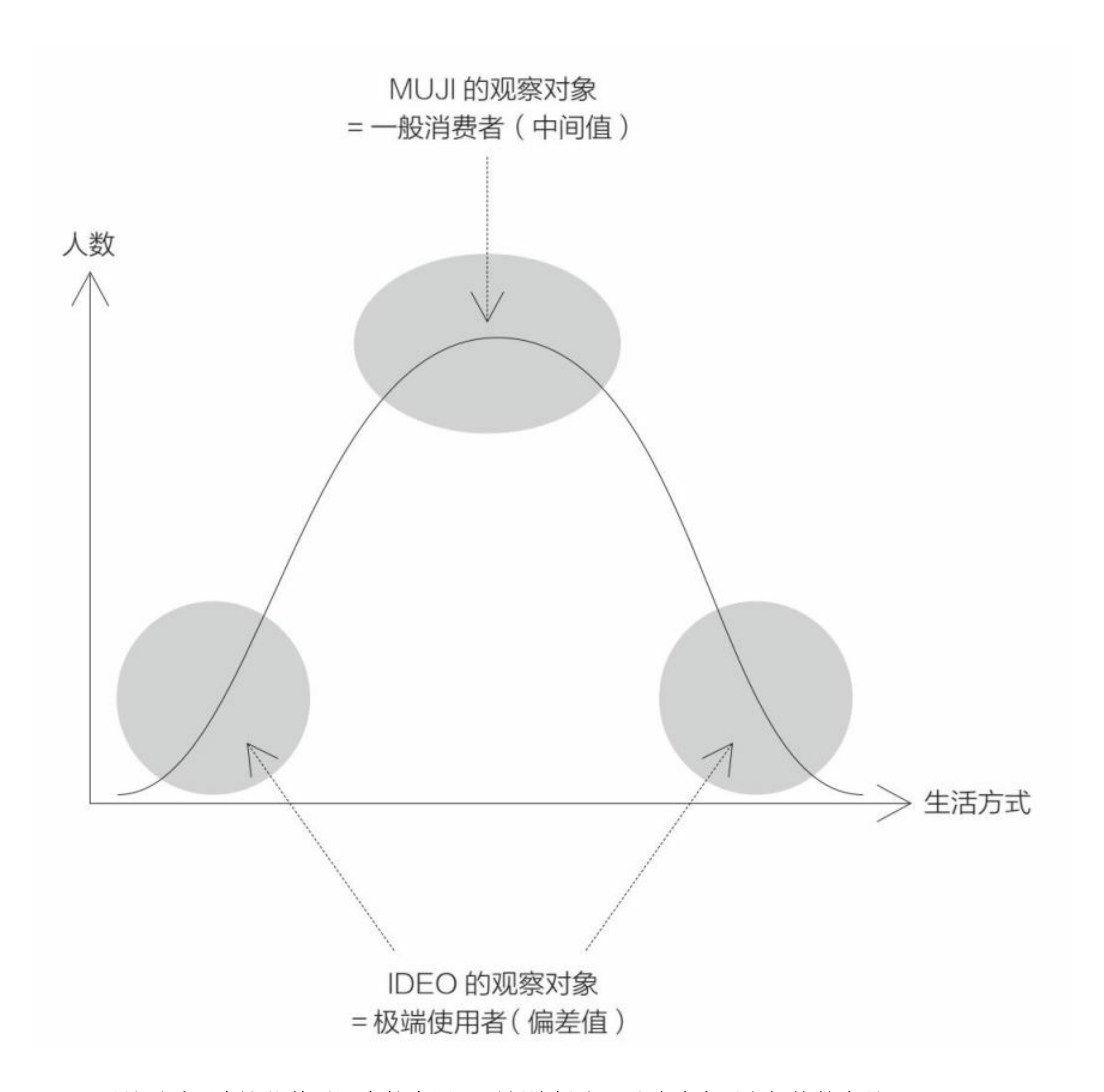
MUJI和IDEO的观察方法看似一样，观察的对象却大不相同。

比起去理解普通民众的购买习惯，以创新为首要目标的IDEO会更倾向于观察极端使用者（专业人士、收藏家、“发烧友”、奇异之人、儿童等）。蒂姆·布朗指出，普通人位于正态分布的中心制高点，观察分布在两端的人更容易获得创意。[1]

与之相反，MUJI的观察对象是位于正态分布中央的人。MUJI商品研发本身就以大众为目标，观察重点在于普通民众在生活中面临的问题。例如，在日常生活中，有很多人不知如何进行收纳整理。MUJI的研发者就会去观察这些家庭，思考有没有可以快速整理抽屉的工具。

探索普通大众的生活，关键是为了看到生活最真实的样子。因此，MUJI会获得公司职员家属的同意，对他们的日常生活进行观察。因为如果向外部人员申请观察，被观察者肯定会事先整理房间。唯有暴露最真实的生活，才能观察到更多有用的信息。

MUJI与IDEO观察的不同点



MUJI正是通过观察这些普通民众的生活，不断地创造可以消除生活者烦恼的商品。

[1] 『デザイン思考が世界を変える』ティム・ブラウン著、千葉敏生訳、2010年、早川書房。

量化预测商品价值

设计思维在不断地提问“为什么”。

MUJI也在不断地提问“为什么”。这里的“为什么”可分为两种。

一种是验证假设的“为什么”。

MUJI的商品研发者（业务员）在销售额分析与市场分析的基础上进行商品策划、制订计划，继而展开具体的商品研发。此外，销售时货架的摆放位置、销售时间、价格、推广计划等，都由他们决定。

商品研发者会针对“这件商品能给顾客提供多少便利”进行量化预测，然后检验预测数值与结果之间的偏差，这一数值对接下来的商品研发有着至关重要的意义。“为什么销售额会超出预期？”“为什么没有达到预期值？”“是外部原因还是商品本身的原因？”这些都需要仔细探讨。

向商品提出“为什么”

MUJI还会不断地探究另外一种“为什么”，即汇集古今智慧的“为什么”。它的基调就是质疑常识。

例如MUJI的常规商品“合脚直角袜”，原本出自捷克的一位老奶奶之手，MUJI从中获得灵感，最后得以量产销售。我在这里先大致介绍一下这件商品的由来。

首先，我们是如何获得捷克老奶奶手编直角袜这一信息的呢？这件事极具偶然性，还要多亏将其提上商品化议程的慧眼之人。

上文提到，为了实施Found MUJI计划，MUJI在世界各地都建立了关系网络，请相关人员收集各国独特的日用品信息并做报告，然后讨论将这些物品转化为商品的可能性。但是仅从报告内容判断，是很难走到商品研发阶段的。

如果长期居住在海外，每天融入当地日常生活，人们反而不清楚这个国家的特色商品是什么。而且如果不能将MUJI的商品研发理念完整地传达给对方，报告人就很难掌握报告的侧重点。

此外，也有居住在日本却能够提供海外信息的报告人。其中有一位女士因为其女儿与捷克人结婚，而成了负责捷克商品的报告人。那位女士还拿来捷克的商品实物进行介绍，其中有食品、厨房用品，还有夹杂在其中的手织袜子。这双袜子用粗毛线编织，带有浓浓的纯手工编织风情。那位女士在报告中提到，这双袜子“既保暖又结实”。

当时有几位商品研发者去听了这场说明会，但都认为那款袜子还不能进行商品化生产。但是，2006年时任专务的金井会长指出：“这双袜子为什么保暖？为什么结实？真的不会从脚上滑落吗？不如我们再认真地探讨一下。”

因此，大家又重新审视了这双袜子，并偶然发现了其中的奥秘——这双袜子是“直角”袜。

但是，这种直角袜很难生产，因为当时没有一家工厂生产过直角袜。一般流水线为了迎合机器设计，生产的袜子的脚跟部都是120°。

其实仔细想想，如果要贴合人类直立时的脚，直角的袜子才最合适。

老奶奶很自然地就将袜子织成了直角形状。MUJI的商品研发者们这样想：“是否因为遵从了自然的直角形状，才使袜子更加合脚、更加保暖？”“袜子之所以结实，是因为老奶奶一针一线编织得非常仔细。”

就这样，MUJI着手启动这个项目，推进直角袜的商品化进程，寻找代理工厂。商品研发者还专程到捷克向老奶奶学习编织方法，对着录像反复研究，与代理工厂共同研究制作方法，最终实现了直角袜的量产。此外，广告推广与顾客交流也取得了不俗的业绩，让“合脚直角袜”成为MUJI的代表性商品之一。

从这个案例可以看出，MUJI在从全世界搜集信息时，向商品化提出“为什么”非常重要。

“为什么会是这种形状？”“为什么做不出来？”“要做出来该怎么做？”MUJI在商品研发过程中，不断地提问“为什么”。

套入“框架”展开想象

MUJI的商品研发者都有一个小癖好，那就是看到展会的展品与竞争对手的商品时，都会思考“MUJI会怎么做？”尝试去掉商品的颜色与形状特征，将其模块化，选择天然素材，令其可循环利用……他们会把商品套入MUJI框架，思考商品能否改善生活，是否足够吸引人。

我在MUJI从事商品研发工作时，会不断地将生活中碰到的物品套入MUJI框架，思考“如果由MUJI进行研发，这件商品会变成什么样”，“这件东西MUJI也有”，“这件东西不太行”。

说两句题外话，在我成为大学教师后，依然在用同样的方法训练学生。我在“国际经营论”课程中引用了日本经济产业省发布的名为“亚洲趋势图”的生活情况调查报告。[1] 学生们可以选择自己喜欢的国家，熟读该国资料，思考“如果自己是日本企业的海外负责人，如何去了解这个国家人们的需求，会选择采取哪种市场营销策略”。因为课程内容是国际市场营销，我会要求他们在明确STP的基础上，阐述4P（商品、价格、渠道、宣传）战略。学生们要展开想象，日本人习以为常的商品和服务应该如何与被选国家人们的需求相适应，并制定相应的战略方针。这些模拟训练就是让他们提前接触从学校毕业进入社会时有可能遇到的各种情况。

他们需要思考“假如我是某公司员工，在进军某国市场时，为了满足某种需求，需要考虑哪些事情”。也就是说，要考虑这些在日本习以为常的事物拿到海外市场时，会出现什么情况。就这样，改变市场环境的日常训练，能够让学生们迸发出更多灵感。

---

[1] 『平成21年度アジア消費トレンド研究会報告書』経済産業省、2010年（http://www.meti.go.jp/report/data/g100329aj.html）。

变偶然为必然

在MUJI的商品研发经历使我明白了一个道理，那就是任何事都无法从零开始。人只有在遇到问题、产生疑问时，才会开始思考，才会去想象将现有的想法加以整合，会有什么效果。

我们可以将这些想法藏在心中，但若与他人分享，就会成为一个开放项目。与别人分享想法，或许能换得其他好主意。这种人与人之间的交流尤为重要。

因此，我们要重视这种偶然的相遇。事实上，如果我们反复琢磨，会发现许多偶然其实存在必然性。MUJI的商品研发也是如此，如果一直思考新商品，会因此使得偶然的相遇成为必然。

我曾经有类似经历，就是上文提到的MUJI与JICA的合作项目。当时我正致力于以“社会道德”为主题的商品研发工作，在收集社会贡献活动的信息时，知道了JICA这个组织的存在。然后通过电话咨询，启动了这一合作项目。因为我们发现，MUJI与JICA的目标是一致的。

MUJI对JICA带来的发展中国家相关的信息抱有期待，JICA则希望可以向发展中国家推广MUJI的生产管理模式和商业OJT（职业培训），以拓宽商品在发达国家市场上的销路。原本民营企业MUJI与政府机构JICA之间并无交集，但正是这次偶然的联系，使双方得以发挥自己的能力，实现共同目标。

这个项目在国际上大获好评，但究其本源，可谓一场偶然的相遇。在项目真正启动时，两者的关系就变成了必然。

但是，我们也要时刻防范这种偶然的相遇成为破坏对方“舒适生活”的罪魁祸首。

MGS（MUJI Global Sourcing，MUJI全球原料来源）是MUJI旗下分管运输调配的子公司，社长达富一也先生曾经出版了一本影像集，名为《旅行之书：我与生活的邂逅2005—2015》（2016年，MUJI BOOKS）。这本影像集记录了他在搜集各种原材料产地信息时，偶遇当地生产者制造商品的场景。

这本书封面上有一句话——“如果未曾相遇就好了”，给我留下了深刻的印象。这其实是一句反话，他很高兴可以在旅途中遇到这些人。但是作为消费社会的代表，他又怕自己的到来会影响当地人的生活，因此才会发出“如果未曾相遇就好了”这种感慨。

7

世界零距离：

MUJI如何跨越文化壁垒

MUJI与KUMON相似？

虽然KUMON（公文式教育）并非零售业，但它与MUJI有许多相似之处。

KUMON的全球化发展可谓日本服务产业成功走向国际化的典型案例。根据KUMON官网公布的数据来看，其在日本国内拥有151万名学员，而在海外的48个国家或地区，学员数达到了276万人，远超日本国内（数据截至2016年3月）。

KUMON推广到世界各地的公文式学习法以提升读、写、算等基础学习能力为根本。这种方法提倡因材施教，配合老师的适度指导，让学员从能够轻松解答的内容开始，由浅及深，逐渐培养起独立思考、自主学习的能力。

KUMON的公文式学习法之所以能够在世界范围内推广，主要有两大原因。首先，不管在哪个国家或地区，计算和阅读这些基本能力都不可或缺。其次，KUMON旨在培养学生“自学自习”的态度，这正是家长最希望孩子学会的东西。

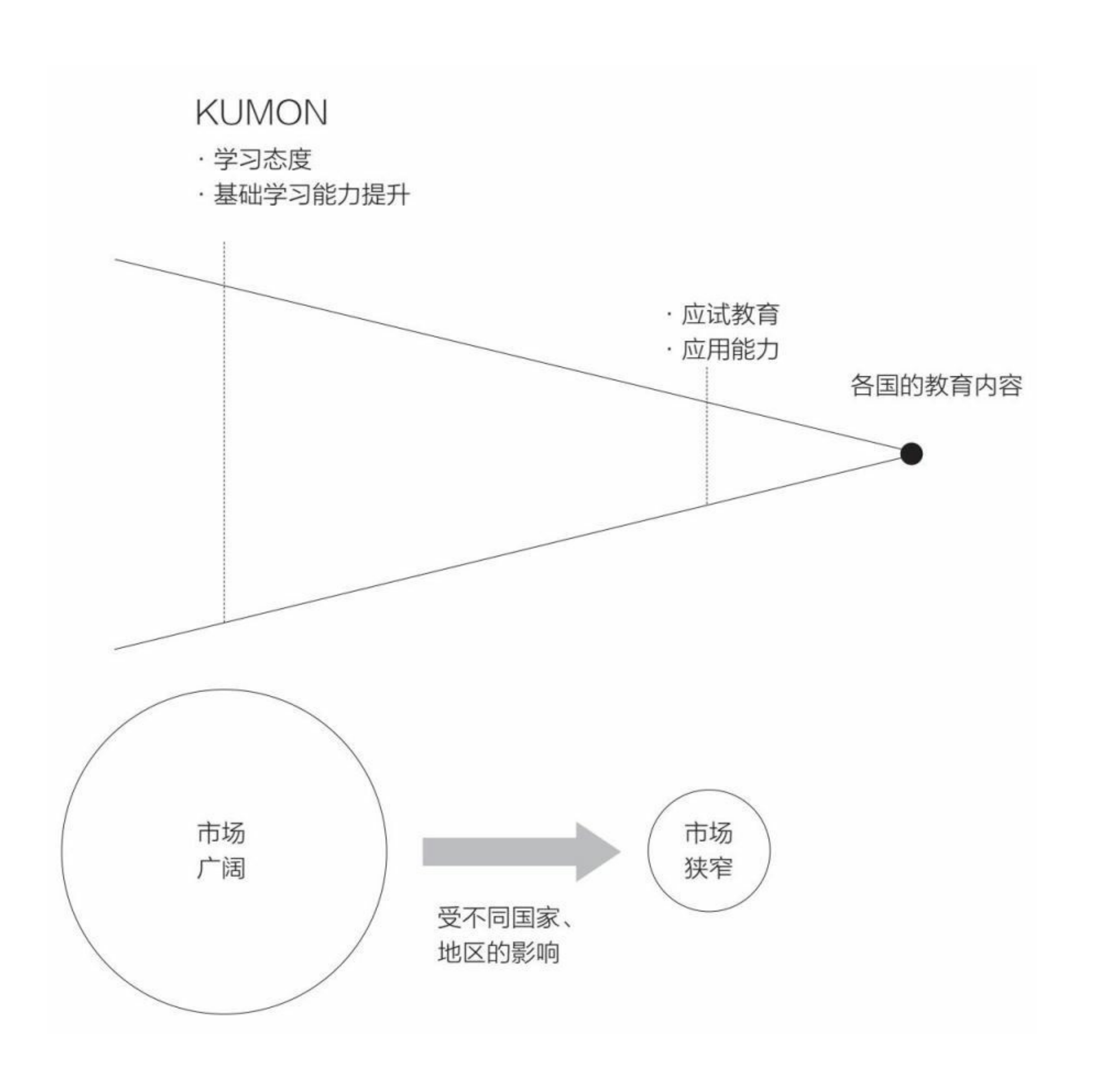
不同国家有不同的教育模式与内容。如果像日本的应试教育那样，按照不同国家的具体情况编制教学内容，反而不易实现全球化发展。

因此，KUMON避开了这一选择，将目标放在基础学习能力的提升上。

虽然行业不同，但KUMON和MUJI在提供具有世界普适性的商品和服务方面，却有着十分相似的地方。

MUJI所有的日用品都遵循了“这样就好”的理念，努力满足人类最普遍的需求。它不设置特定的目标客户群，停留在个性化之前，满足最大公约数的需求。正因为这样，MUJI才能为世界所接受。

KUMON的思考方式


KUMON
· 学习态度
· 基础学习能力提升
· 应试教育
· 应用能力
各国的教育内容
市场
广阔
受不同国家、
地区的影响
市场
狭窄

MUJI与Pokemon[1] 相似？

MUJI与Pokemon之间的共同点也可列举一二。MUJI和Pokemon均诞生于日本文化背景，进而为世界所接受。双方所秉持的理念都根植于与自然相协调的日本文化。

Pokemon最初是Game Boy[2] 的一款游戏软件，于1996年2月发售。这是一款捕捉小精灵的游戏。

因为广受欢迎，原本只是游戏的Pokemon逐渐被推广到多种媒介。例如，以小学生和中学生为目标受众的漫画杂志*Coro Coro Comic* 开始连载相关漫画，同时也开始制作动画片。此外，随着Pokemon玩具的发售与影视作品的出现，其他周边商品也开始充斥市场。

Pokemon于1997年相继进入中国香港、中国台湾及中国大陆市场，后又输出到美国、澳大利亚、加拿大、西欧、拉丁美洲、中东、近东、东欧等地，在世界范围内掀起了热潮。

Pokemon为何如此受欢迎？《菊与Pokemon——论日本文化的力量与全球化》（安妮·阿里森著，实川元子译，2010）一书从文化人类学的角度分析了其中原因："游戏规则简单，4岁的小朋友也可轻松操作"，"游戏内含互动模式，玩家可互相交流心得"，"为玩家创造了一个完全虚拟的世界"，"角色定位不仅限于日本国内，可以满足玩家野心，设立更高级别的目标，成为世界上最厉害的小精灵训练师"，等等。

此外，对于海外玩家来说，Pokemon"集合了日本民间传说与神话故事中的各路妖魔鬼怪"，极具新旧融合的日本特色，可谓现代版"妖怪"。

一个专门从事妖怪研究的意大利朋友曾对我说，西方妖怪大多由人类转化而来，比如德古拉伯爵（吸血鬼），而日本妖怪则与动物和自然界有着更深的联系。

关于这点，阿里森也在书中做出了解释："日本人崇尚自然灵性之美，并擅长利用人类之手，将自然改造成最为理想的样子，发挥万物的潜能，使生命活动更加充实。"此外，她还以日本"盆栽"为例进行了说明。盆栽就是将自然界中的植物裁剪出更完美的形状，使之获得更长的寿命。

这些西方观点让我重新认识了日本人倡导的"人与自然共生"的理念。大部分人都认为Pokemon不过是深受孩子喜爱的"可爱"形象，但海外研究者从"日本文化""协调人与自然"的角度重新诠释了这一文化现象。

---

[1] Pokemon是Pocket Monster的缩写，中文译为"精灵宝可梦"。——编者注

[2] Game Boy是任天堂于1989年发售的便携式游戏机。——编者注

解说：阻碍全球化的“四大距离”

国际经营理论的权威人士潘卡基·格玛沃特曾在《不同国家的可乐应该有不同的味道吗》（望月卫译，2009）一书中指出，国际贸易发展的难点在于不同国家与地区之间存在着“隔阂/距离”。

这种距离分为四种：文化距离、制度距离、地理距离、经济距离，简称“CAGE” [1] 。

格玛沃特认为，企业在进行海外拓展时，必须要理解这四大距离的含义，并在此基础上进行经营决策及讨论。要想实现企业的全球化目标，就必须消除本国与目标市场所在国之间的隔阂。

CAGE框架

国际贸易发展的难点



国家和地区之间“距离”的管理

	主要原因
文化距离 Cultural Distance	· 语言 · 道德观 · 宗教 · 社会行为规范等
制度距离 Administrative Distance	· 本国人移民数 · 政治友好度、关联度等
地理距离 Geographic Distance	· 地理上的距离 · 两国间交通的便利性 · 气候差异等
经济距离 Economic Distance	· 经济水平 · 基础设施完善程度 · 人才数量与质量 · 技术水平等

此外，要了解商品在对方国家处于生命周期（导入期、成长期、成熟期、衰退期）的哪个阶段，还要根据竞争对手的情况来改变本企业营销方式。

例如，如果商品尚处于导入期，竞争相对较小，为了提高认知度，企业就必须对商品情况进行详细的介绍。相反，若处于成熟期，竞争进入白热化阶段，为了吸引更多顾客，企业就必须拿出不同于其他商家的特色。

就这样，企业在进行海外拓展时，众多因素盘根错节，从而出现了各种隔阂。

尤其是“文化距离”，更是日用品行业所面临的最大问题。文化的距离由七大因素构成：物质生活、语言、社会相互作用、美学、宗教、教育和价值。文化距离对品牌印象也有着巨大的影响。

上文提到的Pokemon就是跨越文化距离、冲出日本、走向世界的成功案例。日本动漫之所以能席卷全世界，归根溯源，就是因为它背后所承载的日本文化信息。

“文化”的构成要素

1 物质生活

2 语言

3 社会相互作用

4 美学

5 宗教

6 教育

7 价值

《国际市场营销》 小田部正明、K.赫尔森著，栗木契审译，2010

此外，Hello Kitty（凯蒂猫）也是一个成功案例。Sanrio（三丽鸥）公司通过推出Hello Kitty这一卡通形象，在全世界收获了无数忠实“粉丝”，取得了巨大的成功。Sanrio公司还会根据当地生活与设计风格来制作Hello Kitty的周边商品[2]。[3]与日本动漫的海外输出类似，“韩流”也成为一种海外商业拓展手段。这种模式以文化渗透为先导，商业拓展紧随其后。韩国通过不断地向亚洲各国输出电视剧，形成“韩流”效应。在此效应下，观众对剧中人物的生活方式、使用的家电和时尚风格充满了兴趣和憧憬。这时，相关商品的制造商便可伺机而动，坐收其利。韩国通过文化软着陆为先锋、商业拓展紧随其后的方法，取得了巨大成功。[4]

---

[1] “CAGE”是文化距离（Cultural Distance）、制度距离（Administrative Distance）、地理距离（Geographic Distance）和经济距离（Economic Distance）的英文首字母缩写组合。——编者注

[2] 周边商品指用动画、漫画、游戏作品中的人物或动物造型制成的商品。——编者注

[3] 「『キティ』は仕事を選ばない」『日経ビジネス』2013年5月20日。

[4] 「韓国企業の海外ビジネス戦略」日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部、2014年3月。例如，越南是韩国企业投资地之一，“在越南，电视剧等‘韩流’人气根植很深，呈现出推动韩国品牌消费品的倾向。在韩国企业开展海外业务的过程中，‘韩流’起到了制造顺风的作用”。（第28页）（https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001638/07001638.pdf）

向消费者说明“何为MUJI”

虽然MUJI同Pokemon一样，都以日本文化为背景，但在海外拓展的过程中，MUJI的商品推广方式与卡通商品却大为不同。卡通商品可以瞬间火遍全球，但MUJI则需要投入大量时间、人力与物力，开设海外分店、吸引顾客，一步一个脚印地走出自己的路。

很多国家并不了解MUJI品牌，因此MUJI在海外开设分店时，通常会在店门前放置广告牌，向顾客说明“What's MUJI？”（何为MUJI？）虽然店铺里琳琅满目的商品已经向顾客传达了MUJI的世界观，但是通过广告牌上的说明，消费者可以更加全面地了解MUJI。也许阅读广告牌上说明的人寥寥无几，但是当你初次见到MUJI，想知道“何为MUJI？”时，通过这块广告牌，你就可以对它所倡导的理念有一定了解。

人们往往会对自己感兴趣的事（拥有“高关注度”，详见第2章）产生求知欲，渴望更深层次的了解。同样，那些走进MUJI店铺、对商品产生兴趣的人也想要了解“何为MUJI”，“这件商品应该如何使用”。广告牌在MUJI与这类顾客交流的过程中发挥了巨大的作用。

在消费者行为论与心理学研究中，有一种模型叫作“启发式系统模型”（HSM）。[1] 当人们对一件事情不感兴趣时，往往会直观地看待这件事；当人们在意这件事时，就会对其进行系统性的分析。在这种情况下，书面文字可以提供更好的说明。[2] 由此可见，解释“何为MUJI？”的广告牌更有助于高关注度分析型的消费者理解MUJI。

与之相反，那些只是进店随便看看，原本就没有兴趣的顾客（低关注度），则只会根据一些浅显的信息来形成自己的理解，例如“这是日本的品牌”“不知品质如何”等。

低关注度的顾客并不关心品牌核心内容，而是仅凭原产国等周边信息进行理解并采取行动。有些企业就利用消费者的这种心理来促进消费。

例如，大创百元店（DAISO）会在海外分店墙壁上用超大字体标注“Made in Japan”（日本制造）、“Japan Quality”（日本品质），一些日本制造的商品上也会有明显标识。无独有偶，优衣库也会在海外分店的电子公告牌上滚动播出“Japanese Technology”（日本科技）字样。这些品牌都希望通过“日本制造”的招牌来吸引顾客。

虽然对于世界各地消费者来说，MUJI也是日本品牌，也具有同样的魅力，但对于MUJI而言，比起“日本”这类周边信息，它更看重“MUJI”这一最核心、最本质的内容。

---

[1] ·Chaiken. S. (1980). “Heuristic Versus Systematic Information Processing and the Use of Source Versus Message Cues in Persuasion.” *ournal of Personality and Social Psychology* , 39 (5), 752766.·Chaiken. S. and C. Stangor (1987). “Attitudes and Attitude Change.” *Annual Review of Psychology*, 38 (1), 575-630.

[2] Sundar. S. (2000). “Multimedia Effects on Processing and Perception of Online News: A Study of Picture, Audio, and Video Downloads.”*ournalism and Mass Communication Quarterly* , 77(3), 480-499.

认真做好复杂的翻译

从翻译角度来看，MUJI的品名翻译并非易事。

例如，翻译对象名称过长。为了有效传达商品的优点，MUJI的很多商品名都采用了“能XX的XX”这种句式，譬如“不扎脖子的高领毛衣”“舒适沙发”等。由于字数限制，在翻译时就很难决定是该译成说明优点的“XX”，还是只翻译商品名称“XX”。MUJI在多少个国家开设店铺，就要经历多少次这样的烦恼。

瑞典家居品牌宜家是怎么做的呢？该品牌在这方面效率极高，商品说明书全是照片和插图，几乎没有文字描述。虽然品质、规格等内容都按照当地规定来表述，但不对商品名进行翻译，[1] 仍沿用瑞典语名称，将其作为固有名词进行处理。

MUJI会尽量译出标签上的商品由来。MUJI在商品研发的过程中，非常重视商品背后的故事。将这些“由来”翻译成各国语言，可以更好地向顾客传达商品的特点与优势。

MUJI广告也很难翻译。比如，2012年的广告语是“人類は温暖か”。这句广告语表达了两层含义，一是对全球气候变暖的担忧，二是希望人与自然可以和谐共存。

日语中“温暖か”一词可以很好地表达这两层意思。“か”既有疑问之意，又可表示某种状态的变化。

把这句话翻译成其他语言则并非易事。英语翻译成了疑问句“Humanity: Warm？”，而中文则翻译成了“温暖人间”。我曾经向中国人请教其中的含义，中文翻译只表达了“温暖的人”“温暖的世界”这层含义。

由此可见，翻译MUJI的广告并非易事。但是，MUJI在为之努力，希望能让顾客最大限度地了解其中的含义。

---

[1] 宜家的商品名都有一定的规律：沙发、扶手椅等商品使用地名，浴室用品使用湖川名，照明器具使用与音乐、科学、气象相关的名称，面料、窗帘等使用瑞典女性人名，椅子和办公桌等使用瑞典男性人名，儿童用品使用哺乳类及鸟类名称，花园用品和露台室外家具类使用瑞典岛屿名称，床单、床罩则使用花、植物、宝石的名称。「誰も知らないIKEA商品名の秘密」マイナビウーマン、2013年10月24日（https://woman.mynavi.jp/article/131024-044/）。

解说：高情景文化与低情景文化

著名人类学家爱德华·T.霍尔根据人们在沟通过程中信息传递与接受的准确性与清晰性，提出了“高情景”与“低情景”文化的分析构架。[1]







“高情景文化”的特征是，当人们解读信息时，非常重视自身所处的情景，倾向于读取信息中潜在的含义，也就是所谓的“察言观色”。

日本就是高情景文化的典型。日本人在沟通时，常常会通过观察对方未言明的态度等来决定自身行为。拉丁美洲及深受儒家文化影响的中、韩两国也都属于高情景文化。高情景文化常见于推崇集体主义精神的国家。

与高情景文化相反，低情景文化的信息都通过明确的言语进行传达，所说即所想。低情景文化的交流不会“察言观色”。美国、斯堪的纳维亚半岛国家、德国等都是低情景文化的代表。低情景文化一般都出现在个人主义色彩浓厚的国家。

对情景的不同认知深刻地影响着企业的广告模式。高情景文化的广告表达都比较含蓄、细腻，广告词相对较少，偏好象征性事物；低情景文化则会使用较多的广告词，并会列数据、摆理由，以此提高广告效率。因此，低情景文化国家会感觉高情景文化国家的广告晦涩难懂。

心理学家理查德·E.尼斯比特在众多研究的基础上对东西方文化差异进行了分析。[2] 他认为，东方注重矛盾，西方规避矛盾；东方注重人情关系，西方倾向归纳分析；东方属于高情景文化，会根据具体情况进行变通，西方属于典型的低情景文化，强调合理性，严守规则。

MUJI选择在标签上注明商品“由来”，可以说这一做法也符合了低情景文化的需求。

但是，它的商品本身却受到了日本高情景文化的深刻影响。例如，第5章中介绍的“玻璃容器”，也可以用作玻璃器皿、杯子、花瓶。像这种不限定具体用途，可根据使用者的需求进行调整的商品就非常容易被高情景文化中人所接受。

---

[1] Hall. E. T. (1976) Beyond Culture. Anchor Books.此外，介绍实际经营现场“高情景”与“低情景”的著作，还可参考『異文化理解力』（エリン・メイヤー著、田岡恵監訳、樋口武志訳、2015年、英治出版）。

[2] 『木を見る西洋人 森を見る東洋人』リチャード・E・ニスベット著、村本由紀子訳、2004年、ダイヤモンド社。

解说：国民性质与文化特征

除了前面提到的情景，也有许多学者在研究各国的国民性与文化差异。

比较有名的是G.霍夫斯泰德的"跨文化"比较研究。[1] 他将世界文化按照4种（后来变为5种）维度进行划分，总结了各国文化的特点。这4种维度分别是：（1）权力距离；（2）不确定性的规避；（3）个人主义/集体主义；（4）男性化与女性化（后追加的维度为"长期取向和短期取向"）。

下面的对比表是研究结果的一部分。从下表可以看出，日本在权利距离与个人主义方面都接近世界平均值，但比较倾向不确定性的规避，且为男权社会（数据收集时间为1980年）。

人们对文化的定义各有不同，[2] 但其相通之处在于：文化是人与人的知识传递（不同于通过遗传基因进行的生物性传递），由共享价值观的"集团世代"传承，是相互影响与共享的存在。并且，文化会随着时代的发展而变化。

不同国家之间的文化与国民性比较，指的是了解"这个国家哪种人比较多"，只能阐述国民的一般性特征，并不能体现全体国民的特征。

霍夫斯泰德的"跨文化"比较

	权力距离	不确定性的规避	个人主义	男性化
日本	54	92	46	95
美国	40	46	91	62
英国	35	35	89	66
德国	35	65	67	66
法国	68	86	71	43
意大利	50	75	76	70
瑞典	31	29	71	5
丹麦	18	23	74	16
巴西	69	76	38	49
印度	77	40	48	56
40 国平均值	52	64	50	50

不同国家的国民性质会有重合之处。例如，下一页的图中既有比日本人还像日本人的美国人，也有比美国人还像美国人的日本人。

此外，在比较各国文化时，既有可视化的部分，又有像价值观与理念这种无法视觉化的部分。即使是外国人，也能够理解可视化的部分，但无法视觉化的部分却晦涩难懂。例如，我们可以看出态度与行为的差异，但是并不了解这种差异背后的信条、理念与价值观等。

因此，最应该注意的是无法视觉化的部分。

---

[1] ·Hofstede. G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill.* （『多文化世界』岩井紀子・岩井八郎訳、1995年、有斐閣。）·Hofstede. G. (1980). *Culture's Consequences:* International Difference in Work-Related Values.Sage Publications.·除了该原著，国际工商管理学教材『グローバル経営入門』（浅川和宏著、2003年、日本経済新聞出版社）中也有详细说明。

[2] 霍夫斯泰德说："所谓文化，是一个集团或类别的成员将自身与其他集团或类别区分开来的集群心理建设。"（Hofstede，1991）泰普斯特等人认为："所谓文化，是被人们学习、共享，拥有强制力，互相关联的一连串象征集合。这些象征的意义给社会构成体赋予了一种定向，这种定向从整体上，为一切社会存续过程中必须解决的问题提供了答案。"（Terpstra and David，1991）

世界人民的“MUJI印象”

中国：“想选择质量好的日常生活用品”

MUJI在中国尤其受欢迎。2015年12月MUJI上海旗舰店开业时，人们在店外排起了长龙。这种现象在进驻中国的世界品牌中屈指可数。

日美文化差异

日式文化

美式文化

日式文化平均值

美式文化平均值

出处：以琼潘纳斯和汉普登-特纳（Trompenaars and Hampden-Turner，1988）为模板制作

随着中国经济的持续发展，中等收入阶层不断地增加。MUJI刚进入中国市场时，大家都觉得“商品价格过高”，但经过几次价格调整，加之中产阶层收入增加，MUJI的商品价格逐渐被大多数人所接受。

此外，随着中国消费者观念的转变，越来越多的人开始选择MUJI商品。过去，大家都认为中国消费者喜欢红色或者金色等夸张的色彩，还担心MUJI不能被大众广泛接受。但是，随着中国人生活方式的改变，消费的多样化与简约风格也渐渐深入人心，越来越多的消费者提高了对生活用品的要求。此外，人们的环保意识也得到了大幅提升。MUJI的存在就是为了满足这些消费者的需求。

目前，MUJI在中国加快了开店速度，计划到2016年实现店铺数量达到200家的规模。[1]

意大利：“日语表述别具魅力”

在意大利消费者的印象中，MUJI是日本品牌，商品设计感强、价格高、简约大方、品质优良。意大利消费者之所以对MUJI有如此高的评价，还有一个令人意外的原因。


百联集团
MUJI
無印良品
地球的颜色。
MUJI
無印良品
MUJI
無印良品



中国上海的MUJI店铺开业时，店门口排起了长龙，人们要等候数小时才能进入（照片由良品计划提供）

2004年我在意大利时，曾经有朋友对我说，MUJI的“日文标签”非常有魅力。也就是说，我们以为意大利人会把看不懂的日语表述当成没有意义的信息，没想到这对于他们来说，竟成了MUJI的魅力所在。

当时MUJI海外分店的商品都是原装进口的，只有货架上才贴有译成当地语言的商品名称。

但是，随着海外分店的增加，MUJI的标签不仅会用日语表述，还会翻译成英文。根据国别的不同，也会译成其他语言。

迪拜：“优雅”与“创新”

2013年开业的迪拜1号店挂出了一幅写有“Simple，Elegant，Innovative”（简约、优雅、创新）的广告牌。从这个广告牌中可以看出当时迪拜对MUJI的期许。

“简约”是各个国家对MUJI的一致印象。让我感到比较新鲜的是“优雅”与“创新”。从后文将要提到的品牌印象调查结果中可知，这两个词的排名并不靠前。中东地区对MUJI的诉求是优雅与创新性，与日本大不相同。



迪拜1号店开业准备阶段的广告牌（作者于2013年拍摄）

---

[1] 2016年度良品计划年报（http://ryohin-keikaku.jp/balance/pdf/annualreport_2016.pdf）。

海外评价高于日本

2009年，MUJI以顾客为调查对象，对MUJI的品牌印象实施了问卷调查（调查结果见第162~163页）。[1]

由调查结果可知，在所有项目上，海外消费者对MUJI的评价都高于日本本国消费者。

工作人员在店铺中随机抽取了多名顾客来填写调查问卷表，表中的每一个项目都分为5个等级（最高为5，最低为1），最后再按照国别统计每项得分的平均值。

我自认为意大利消费者对MUJI的品牌印象与日本本国消费者有很大差异，便决定发起一项调查，用以比较世界各国对MUJI的不同印象。

调查范围涵盖了5个欧美国家（英国、法国、意大利、德国、美国）与7个亚洲国家和地区（日本、中国香港、中国台湾、韩国、新加坡、中国大陆、泰国），总计12个国家和地区。共有47家门店的1 969人接受了问卷调查。调查对象平均年龄为33岁，男女比例为29：71。调查对象的构成与日本顾客群的构成相似，亚洲顾客的年龄普遍偏小，欧洲顾客的年龄普遍偏大。

从整体来看，“品质好”“设计好”“形色俱佳”“用料好”“性能好”“舒适性强”“使用便利”“易于搭配”“安全性高”“品味高雅”“简约”这些项目的评价普遍偏高，这就是世界各国的消费者对MUJI的一致印象。

MUJI的品牌印象

	品质好	设计好	形色俱佳	用料好	性能好	舒适性强	结实耐用	使用便利	大小容量合理	香味适宜	易于搭配	安全性高
日本	3.77	3.80	3.66	3.75	3.87	3.81	3.43	3.77	3.63	3.33	3.70	3.68
意大利	4.34	4.69	4.38	4.21	4.41	4.45	4.06	3.51	4.02	3.90	4.42	4.18
法国	4.35	4.45	4.16	4.27	4.31	4.35	4.07	4.30	4.07	3.80	4.11	3.81
英国	4.42	4.57	4.08	4.24	4.39	4.24	4.10	4.18	4.01	3.97	4.30	4.20
德国	4.34	4.58	4.17	4.09	4.48	4.38	3.82	4.35	4.17	4.37	4.26	3.69
中国香港	4.10	4.09	3.86	3.96	3.91	3.97	3.79	4.11	3.64	3.46	3.93	4.24
韩国	3.91	3.81	3.81	3.95	3.80	3.83	3.45	3.87	3.66	3.33	3.62	3.71
新加坡	4.10	4.04	3.66	3.87	4.02	4.12	3.88	4.06	3.81	3.59	3.92	4.08
中国台湾	4.14	4.09	3.99	4.18	4.15	4.19	3.89	4.13	3.98	3.92	4.22	4.33
泰国	4.08	4.08	3.86	4.06	4.14	4.14	3.90	4.14	4.05	3.64	3.88	3.97
中国上海	4.26	4.16	4.03	4.27	4.23	4.22	4.15	4.18	3.96	3.80	4.06	3.98
中国北京	4.24	4.21	4.12	4.28	4.23	4.16	4.04	4.19	4.06	3.98	4.05	4.05
美国	4.54	4.68	4.41	4.46	4.58	4.56	4.25	4.52	4.42	4.22	4.38	4.53
世界平均分	4.20	4.25	4.01	4.12	4.19	4.19	3.91	4.10	3.96	3.79	4.07	4.04

	价格便宜	种类繁多	舒适轻便	时尚	品味高雅	货源充足	无论何时都有心仪的商品	日本风格	简约	价格合理	平均分
日本	3.30	3.94	3.99	3.38	3.53	3.24	3.36	3.16	4.44	3.63	3.64
意大利	3.53	3.70	4.00	4.11	4.38	4.33	3.16	3.88	4.49	3.46	4.07
法国	3.14	3.53	4.07	3.85	4.00	3.41	3.96	3.85	4.29	3.73	3.99
英国	3.94	3.82	3.95	4.13	4.10	3.58	3.81	3.83	4.17	3.89	4.09
德国	3.87	3.68	2.96	4.21	4.30	2.76	3.73	4.03	4.55	3.55	4.02
中国香港	3.15	3.89	4.05	3.94	3.91	3.47	3.79	3.81	4.15	3.40	3.85
韩国	2.78	3.61	3.47	3.16	3.66	2.99	3.52	3.97	4.32	2.96	3.60
新加坡	3.51	3.73	3.86	3.87	3.92	3.50	3.43	4.08	4.10	3.44	3.84
中国台湾	3.64	3.90	4.17	3.90	4.34	3.47	3.38	4.15	4.49	3.22	3.99
泰国	3.25	3.78	3.86	3.80	4.00	3.53	3.64	4.10	4.23	3.30	3.88
中国上海	3.16	3.62	3.68	3.94	4.10	3.59	4.02	4.32	4.41	3.24	3.97
中国北京	3.48	3.84	3.81	3.93	4.04	3.85	4.12	4.19	4.32	3.66	4.04
美国	4.16	4.34	4.40	4.36	4.15	3.66	3.80	4.11	4.62	0.00	4.14
世界平均分	3.45	3.80	3.87	3.89	4.03	3.49	3.67	3.96	4.35	3.19	3.93

此外，同预测相符，海外顾客的评价普遍高于日本消费者的评价。

形成这种差异的原因有以下几个方面。

首先，在实施问卷调查时，MUJI在日本已经拥有30多年的历史，日本消费者对这个品牌早已习以为常。相反，对于海外消费者来说，这个品牌具有强大的原产国效应（人们普遍认为日本商品的品质比较高）。除此之外，当时MUJI的海外价格平均比日本高出了2~3倍，人们认为“一分钱一分货”，所以对MUJI评价颇高。

我们在2013年针对18个国家和地区54家门店的2 620名顾客做了同样的问卷调查，结果依然如此，并没有什么变化。“简约”“设计感强”“品质好”“性能好”“不随波逐流”就是世界对MUJI品牌价值的普遍认知。

不同地区的侧重点各不相同。例如，与其他国家不同，日本在“常规”“亲民”这些项目上的评分相对较高；亚洲评分前三的项目分别为“简约”“品质良好”“对生活方式的提案性高”；比起品质，欧美则更看重设计感。

虽然不同国家的消费者有不同的看法，但是在“简约”这一点上，全世界都给予了MUJI极高的评价。

---

[1] 增田明子（2010）「ストアブランドを持つ専門小売業の国際化における顧客認知ギャップの考察～MUJIの事例～」早稲田大学商学研究科 専門職学位論文。

8

世界标准：

去除与MUJI理念相悖的商品

仅在海外销售的MUJI商品

MUJI售往海外分店的商品与日本本国的商品完全相同，但过去海外分店也曾自主研发了许多新商品。

REAL DESIGN 杂志（一份生活用品设计杂志）于2009年5月1日发行的《无印良品之做法》特刊中就登载了许多海外自主研发的商品。这些商品都是杂货收藏爱好者森井YUKA [1] 从伦敦MUJI收集而来的。

直到不久前，欧洲MUJI分店还在销售一些日本没有的商品，这些商品与当地的规定、文化相适应，由当地的制造商负责供货，取得了不俗的业绩。

如果你去翻阅英国MUJI 2005—2006年的商品目录，就可以看到许多欧洲原创商品，譬如手表、餐具、厨具、人字拖等。

譬如有一款商品是蜡烛。在欧洲文化中，蜡烛是一种日常装饰用品，既可以摆放在餐桌上营造温馨气氛，又可以用作熏香，令人身心舒展。但是，日本并没有这种文化，所以在MUJI的商品名目中，蜡烛仅作为熏香放松身心。

为了迎合欧洲的生活方式，当地MUJI自主研发出了一种罐装蜡烛，将其归入“健康&美妆”模块进行销售。研发者们将蜡烛装入具有MUJI风格的铝罐中，加入了香气和颜料。加之价格公道合理，前来购买蜡烛作为随手礼的人络绎不绝。

由于担心蜡烛品质会在运输途中受到影响，因此MUJI决定由当地制造商负责供货。这样既可以降低成本，又能够保障品质。

除了上述商品，欧洲还推出了许多自主研发的文具用品。受彩色铅笔套装（再生纸纸盒装彩色铅笔，由日本MUJI研发，详见第5章）大卖的启发，欧洲的研发者们陆续推出了多种关联商品。

例如，卡片大小的彩色铅笔套装。这款彩色铅笔的直径约为5毫米，长度约为7厘米，整齐地摆放在灰色圆盒中，非常可爱。其实这款商品并没有多少实用性，但是因其可爱的外形与合理的价格，深受消费者喜爱。

另外，欧洲店铺还曾销售透明亚克力材质的打孔器和订书机等文具。亚克力制品是MUJI的常规商品，多应用于收纳用品领域，但欧洲的研发者别出心裁，将其应用到了文具用品领域。

然而，不管是卡片大小的彩色铅笔，还是亚克力材质的文具，商品的实用性都备受质疑。这些商品虽然表面上具有MUJI风格，但在使用的便利性方面却与MUJI有着本质差异。

我认为，欧洲商品研发者理解了MUJI所秉持的理念，但是由于当时商品附带的说明全部都是日语，因此在商品研发的细节讲究上，他们的理解正确与否尚存疑问。

为了改善这一情况，MUJI开始统一商品研发模式，实现世界标准化。

---

[1] 森井YUKA是日本立体造型家、收藏家。——编者注

引进欧洲原创商品

MUJI也会将海外自主研发的商品返销到日本，然后推广到全世界，其中最具代表性的就是圣诞节礼物。

圣诞节原本是基督教传统节日。欧洲全境与圣诞节相关的商品市场规模都非常大。因为在欧洲文化中，每逢圣诞节来临之际，亲人、朋友和同事之间都会互赠礼物。

由于价格合理且富有创意，MUJI商品在欧洲具有很高的人气。提到购买礼品，大家都会想到MUJI。人们对MUJI的礼品类商品评价颇高。在欧洲，每年9—12月都是MUJI销售高峰期，在此期间的销售额在全年销售额中占有极高的比重。

每到这个时候，不管是日本原装进口商品还是欧洲自主研发商品，都会受到广大消费者的追捧。比如，木质玩具摆设、拼图、圣诞树、贺卡、玩偶、香皂及蜡烛套装。卖场人来人往，热闹非凡。

受到欧洲圣诞节盛况的启发，日本也引入了圣诞节的“节日推广”，进而再向全世界的MUJI店铺推广。

综上可知，MUJI所推行的全球化不仅是要“走出去”，还要将国外的优秀案例“引进来”，互相学习，共同发展。

遍布全球的供货体系

欧洲的自主商品研发由欧洲商品部成员负责，他们都就职于伦敦的MUJI欧洲总部。

如今，MUJI已经实现了统一的商品研发，但是我们也不能否认，欧洲的原创商品确实曾为MUJI在欧洲确立自己的品牌形象、扩大客户群体做出了巨大贡献。

在跨国经营中，如何合理利用资源是一个永恒的课题。这不是一个笼统的概念，只能具体问题具体分析。欧洲的商品研发就是MUJI不断完善海外经营的过程中极为重要的一环。

MUJI海外拓展的首发站就是欧洲。自1991年伦敦1号店成立以来，MUJI依次进驻英国、法国市场，一点点增加门店数量。

但是直到2010年左右，MUJI都没有形成像今天这样具有世界规模的商品供给系统。这些零星分布在欧洲、亚洲的海外分店主要通过日本海外事业部订货，将日本商品原装进口，标签上的商品说明只有日文，就连商品的标价都是日元。面对这种情况，欧洲分店将换算后的价格制成标签贴在原标价上，并在货架上用本国语言标注商品名称信息与金额。

其实，当时最大的问题是交货期过长。由于使用船运，商品从日本出仓到欧洲入库大约需要两个月。并且，日本方面只能按照欧洲的订单数量备货，无法准确把握欧洲货品的库存情况。由于订货预测精度低、船运时间过长，经常出现热销商品缺货的现象。

对于零售业来说，缺货造成的机会损失是巨大的打击。因为这不仅会影响销售额，还会影响品牌信誉与顾客忠诚度。

如上所述，虽然MUJI当时已经在欧洲开设了多家分店，但并没有建成完善的供货体系。面对这种经常缺货的情况，欧洲商品部自然会着手解决问题，探寻新的供货途径。他们向日本学习，将生产环节委托给附近的制造商，与他们合作研发独家商品，贴上MUJI的标签后投放到当地市场。

截至2000年，毛巾、床单等床上用品由土耳其和西班牙的制造商负责生产，家具用品的生产地则选在了丹麦。此外，由于欧洲非常擅长间接照明装饰艺术，因此研发者自主研发了许多与该领域相关的商品。不仅如此，研发者在厨具领域也研发了调料研磨器等创意商品，这些商品是MUJI商品目录中所没有的，仅在欧洲销售。

从自主研发到集中化管理

我在前文提到，欧洲地区的商业模式是先由伦敦商品部自主研发，再将这些商品供给欧洲各大分店的。根据前往欧洲出差的员工反馈，随着欧洲门店数量的增多，欧洲门店商品与日本商品在种类上的差异也变得越来越明显，改革迫在眉睫。

商品研发改革共分为三个阶段。在第一阶段，将日本研发负责人派往欧洲，展开欧洲地区的商品研发管理。此时商品依旧由欧洲自主研发，但这些专业人员会进行检查、指导及修正，去除与MUJI理念相悖的商品，使欧洲商品品质逐渐向日本靠拢。

在第二阶段，日本研发者开始着手研发面向欧洲市场的商品。2008年，第一阶段的改革告一段落，奔赴欧洲的两位负责人归国后，立即成立了专门负责海外商品研发的部门。

这个部门的主要职责是回收欧洲商品的自主研发权，由海外商品研发部对欧洲市场需求展开调研，在此基础上进行商品研发。在这一阶段，欧洲商品部主要负责从日本订货，并将货物发送到欧洲各大门店。海外商品研发部成立之后，我被安排到这个部门工作，主要负责圣诞节礼品类的商品研发。

在体制变更之前，日本研发者在研发商品时，往往只会关注日本顾客的需求。在商品出口海外时，也仅仅改变了商品规格，忽略了海外市场的需求。

在第三阶段，日本商品研发者开始考虑海外市场的需求。研发者在工作时不仅考虑本国市场的需求，还会从最初阶段开始注重海外市场的需求。现在，研发者们仍在反复试验，力求找到最佳解决方案。

为了便于销售，MUJI还将商品标签翻译成英语等多种语言。

就这样，经过10年的不懈努力，MUJI完成了商品研发体制与销售模式的大幅变革，实现了日本原创商品的世界标准化。

9

向世界介绍MUJI

米兰1号店开门红

我与MUJI结缘的契机就是2004年米兰1号店的开设。

当时我正在米兰攻读流通与零售专业，立志从事与日意贸易相关的工作。毕业后，我进入一家意资企业做实习生。在实习阶段，公司给了我们一个课题——成立一项对日贸易业务。在综合考虑了各个商业的种类之后，我脑海中浮现的第一个想法就是“将MUJI的商品引进来”。

MUJI的商品种类繁多，且每件商品都有自己的“由来”，我在日本时就已经是它的忠实“粉丝”。那时的意大利商品有许多色彩斑斓的个性化设计，而褪去多余装饰、推行简约之风的MUJI日式商品反而成了独一无二的存在。

我的意大利朋友们也给我提供了宝贵的意见。这些在伦敦和巴黎接触过MUJI的朋友认为，“如果要选择一家日本企业，那就将MUJI引进意大利吧”。此外，在2003年米兰萨洛内举办的国际家具展览会上，MUJI的商品也应邀参展，由此可见，MUJI当时在意大利设计圈内已经获得了一定的知名度。

出于自己的直觉加上周围朋友的建议，我坚信，MUJI一定会被意大利民众所接纳。

就这样，2004年12月10日，米兰店开业了。开业的盛况完全超出我的预期。开业前一天，意大利报纸《意大利晚邮报》米兰版对此进行了大幅报道，标题就是《日本无印占领米兰》。报道称，继伦敦、巴黎之后，MUJI终于正式进驻米兰。另外还介绍了MUJI的含义（无品牌标志的高品质商品），并且称MUJI是内含“禅学之风”的品牌。（这篇报道刊登了一张照片，而这张照片上的女性就是我。当时大家正在摆放商品，接力搬运纸箱，记者就将这一幕记录了下来。）

开业那天，店铺门一打开，货架上的商品马上就被“洗劫一空”。我同店员们一起在卖场与仓库之间来回穿梭，不断地补货，有时货刚补上就被买走了。MUJI开业之际恰逢圣诞节临近，加之意大利民众对MUJI的期待，使得这次开业大吉。

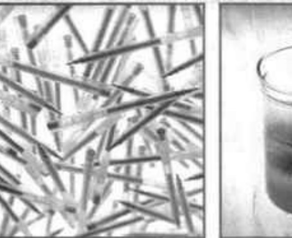


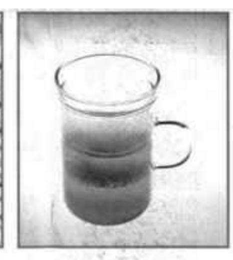
于2004年12月10日开业的意大利1号店
（作者于2004年拍摄）

CULTURA & TEMPI













無印良品

Muji a MILANO

Il Giappone no logo conquista la città



NIPPO TREND Sopra, alcune immagini tratte dal catalogo della catena giapponese Muji: da sinistra la cameretta dei bambini con il cagnolino di pezza che costa 29 euro; le penne a sfera, a 1.25 euro; la tisaniera, al prezzo di 9 euro. A fianco, le vetrine del nuovo negozio in corso Buenos Aires 36, che sarà inaugurato domani sera (foto Piaggesi)



STILE DI VITA Sono oltre 4.000 i prodotti all'insegna della praticità e dell'essenzialità venduti nel nuovo store. Sopra, da destra, la sala da bagno con l'accappatoio di spugna che costa 40 euro e le ciabattine di cotone, grigie e a righe (13,50 euro); ciotole e tazze (un set di 5 per 20 euro). A fianco, una ragazza impegnata nell'allestimento

Per intellettuali e creativi Muji, lo store dei prodotti No Logo, era la tappa obbligata dei viaggi a Londra o Parigi dove scovare un regalo di Natale per sé o gli amici in perfetto stile *understatement*. Qualche esempio? Il set di cacciaviti a 9 euro, i sali da bagno a 5,50 €, le matite colorate a 10 € o la t-shirt riciclata a 20 €.

D'ora in poi, però, dovranno escogitare qualcosa di nuovo perché il marchio giapponese, abbreviazione di Mujirushi Ryohin, che letteralmente significa «bene di qualità, senza etichetta», è sbarcato a Milano. Nel negozio di corso Buenos Aires 36, il primo in Italia, una legione di ragazzi orientali e occidentali ignora la festa dell'Immacolata per garantire che domani tutto sia pronto per l'inaugurazione, a partire dalle 18, con i soliti invitati famosi. E pazienza se transenne e buttafuori stonano con chi si presenta come il marchio del popolo che rifiuta le catalogazioni: in ogni caso da sabato il Megastore sarà aperto a tutti, domeniche comprese.

Valigie, biciclette, letti, divani, bicchieri, posate, ma anche passeggini, ombrelli, pantofole, lettore di Cd da parete e persino gli spaghetti sottovuoto: sono più di 4.000 i prodotti che oggi compongono il catalogo Muji e che si potranno trovare sugli scaffali dello store milanese, dall'atmosfera molto zen e dal design essenziale e rilassante, in linea con gli altri 300 punti venditi sparsi per il mondo.

«Più che di negozi si tratta di contenitori di uno stile di vita improntata alla semplicità e alla praticità» sottolineava il direttore generale Massaki Kanai nel primo store vetrina presentato durante il Salone del Mobile.

«Prezzi più bassi per un buon motivo» è lo slogan con cui la «griffe senza logo» si è imposta in Giappone negli Anni 80. «Il marchio e la filosofia di Muji sono nati sull'onda della crisi energetica che aveva determinato una profonda rivoluzione nella dinamica dei consumi e maggiore attenzione ai problemi ecologici» ricorda Kanai.

Ed ecco serviti i consumatori moderni: per i prodotti vengono utilizzati materiali grezzi naturali senza candeggio né tintura, etichette semplici in carta riciclata in tinta unita e il packaging, ridotto al minimo, ha toni naturali. Semplici ma al tempo stesso sofisticati i prodotti senza marchio devono anche essere funzionali e avere un costo ragionevole secondo la formula già collaudata dal colosso scandinavo Ikea. Caratteristiche che ovviamente funzionano anche in questo momento di recessione globale e che spiegano come mai, nonostante il declino del minimalismo e la crisi della moda giapponese, il giro d'affari del marchio paladino di «Less is more» in vent'anni di attività abbia continuato a espandersi.

«Muji è una scala per l'anticonformismo» scrive un fan del marchio, nickname *Pepsiman*, in uno dei forum dedicati. Gli fa eco *Mitch*: «Qui ci trovo il basic versione nipponica. Una selezione di articoli per la casa e l'ufficio che hanno l'aria di rispettare il buco nell'ozono. Il loro design sobrio, senza fronzoli, lascia credere che il prossimo anno saranno ancora di moda. E poi trovo tante idee per fare regali». Ma Chelsia sbotta: «Però è tutto talmente pulito che un po' mi annoia...».

Maria Teresa Veneziani

LA MOSTRA

La cella di Gramsci vista da Jaar

Per la sua prima personale in Italia, Alfredo Jaar, cileno (classe 1956), artista, architetto e appassionato di teatro cileno, ha ricostruito la cella di Antonio Gramsci. In mostra da oggi alla galleria Rumma (vernice alle 19, via Solferino 44, tel. 02.29.00.01.01), l'installazione è composta da pareti specchianti e foto retroilluminate che moltiplicano immagini di sbarre.

DAL FUTON AL SUSHI

Una piccola mappa per chi ama il Sol Levante

C'è feeling tra il Giappone e Milano. Il reuccio delle notti nipponiche resta **Nobu** (via Manzoni, tel. 02.23.60.155), ma tra i ristoranti di tendenza si affermano anche **Nu** (via Feltre 70, tel. 02.89.05.92.91), caldo e raffinato, e **Osaka** (corso Garibaldi 68, tel. 02.29.06.06.78), più tradizionale. *Futon*, *tatami* e *zabutòn* si trovano in svariati negozi (da **Linn-sui** in via Vigevano 35, tel. 02.58.11.12.95, a **On-futon**, via Crema 14, tel. 02.58.31.98.94). Per stampe e mobili d'antiquariato l'indirizzo giusto è la **Japanese Works of arts** (via Gesù 7, tel. 02.79.48.69).

TRA LONDRA E PARIGI

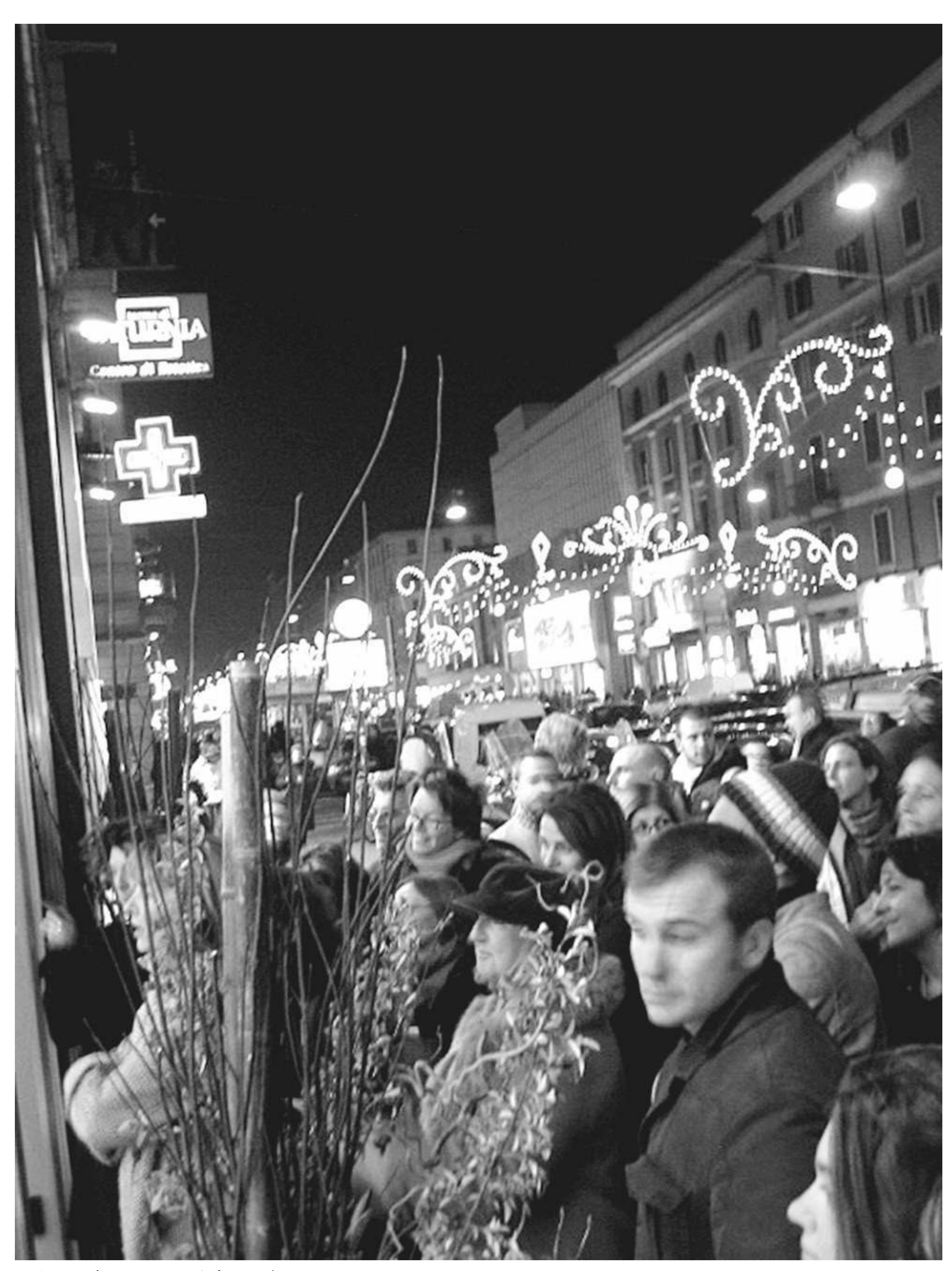
I fan giramondo del minimalismo chic

Fino ad oggi le mete più abbordabili erano gli 8 store di Londra e i 6 di Parigi. Raggiunti magari con uno dei voli *low cost*: le mostre «imperdibili» erano la scusa, in realtà l'unico obiettivo era raggiungere il negozio di Muji. Il cruccio era quello di non potersi portar via anche i mobili, e allora ci si consolava comprando la *shopper design* per contenere tutto ciò che si era appena raccolto in cassa. Nonostante il bottino, restava la sensazione di aver tralasciato un oggetto nascosto... In effetti c'è chi perdeva davvero qualcosa: una fan di Muji, a Hong Kong per lavoro, rimase talmente incantata in negozio da perdere l'aereo per l'Italia. *(m.t.d.v.)*

2004年12月9日，开业前一天的报纸



开业后店门前连续几天排起长队，限制人数入场



恰逢圣诞节临近，礼品类商品大卖

米兰分店的创业故事

在做了向意大利介绍MUJI这个决定之后，我做的第一件事就是向日本的客户中心发了一封“希望可以引进无印良品的商品”的邮件。然后通过日本的海外事业部与伦敦的欧洲总部分公司——良品计划分公司取得了联系，并有幸见到当时担任社长的铃木启先生（现任董事兼生活杂货部部长）。

我当时已经修完了大学硕士学位的课程，并取得了工作签证，因此在2004年夏，我获得了去欧洲总部分公司实习的机会。通过这次实习，我可以学习到MUJI在英国的经营机制，并准备好将这种机制引进意大利。

虽然我在意大利学的是流通专业，但在零售行业工作还是第一次。在伦敦分店，我做了一周摆货和接待顾客的工作，并从日本派遣员工那里学到了很多关于零售业的基础知识。原本作为顾客的我转换了角色，每天负责招待顾客、摆货、清扫店铺。通过这一周的锻炼，我更好地理解了这些基本工作，这是一次非常好的学习机会。

当时MUJI的商品种类还没实现全球统一，店铺开设也没有统一标准。我明显感觉到伦敦MUJI与日本MUJI存在差异。商品种类不同，背景音乐不同，连员工工服（伦敦店员统一穿着牛仔布围裙）都不相同。另外，店铺整体的感觉也不太一样。[1] 可以说，在日本看到的MUJI与在欧洲看到的MUJI是不一样的。而在当时，寻找欧洲原创商品一度成为“粉丝”热议的话题。[2]

结束伦敦之行回到意大利后，我马上就投入开业筹备工作中。创立MUJI公司，确定日本驻意大利负责人，并以他为中心开展筹备工作。意大利MUJI并非良品计划独资建立，三菱商事也投入了资金，办公室设在了三菱商事米兰事务所内。从事务所到计划开店的阿依雷斯大街步行约15分钟，我每天就在事务所与店铺之间来回穿梭。

MUJI所在的这条商业街都是一些休闲品牌店铺，和大牌林立的蒙特拿破仑大街及时尚先驱地带布雷拉不同，这里更平民化。我当初的想法是，米兰民众会将MUJI视为一个时尚的设计品牌，所以店铺应该设在与之形象相符的布雷拉地区或遍布家居装潢店的圣巴贝拉商业区周边。但事实证明，将店铺设在平民化的商业街，人流量大、租金便宜，更加符合MUJI一贯的理念。

---

[1] 日本无印良品店员也曾效仿欧洲店铺穿着牛仔布围裙。其后，日本店铺店员不再以牛仔围裙为制服，改为穿着MUJI品牌衣物。与此同时，欧洲则规定店员穿着私人服装搭配MUJI围裙。

[2]「えっ、これもMUJI？」『リアルデザイン』2009年5月1日、枻出版社。

最好吃的“MUJI PIZZA”

我们在开业筹备之初就选好了店长与副店长。这一任命综合考虑了零售业从业经验、领导能力、英语沟通能力等因素。两位店长都在伦敦研修过，学习过MUJI的理念和店铺运营的具体方法。

意大利文版的操作指南是从英文版手册翻译而来的。而英文版的操作指南则以日本MUJIGRAM为基础，进行了相应的改动。意大利文版的手册以英文版手册为模板，在管理层的帮助下，由副店长（意大利人）亲自翻译（后来按照日文原版手册重新进行了翻译）。

手册做好以后，我们就开始招聘员工，对其进行入职培训。入职培训中最重要的环节就是让员工理解“MUJI是什么样的品牌”以及“这是什么样的商品”。由于店员会直接接触客户，因此最理想的状态就是将每一位店员都培养成MUJI的代言人。

但是，由于MUJI是首次进入意大利市场，员工对它都不甚了解。而且当时从日本进口的商品只有日文标签，连商品内容都不易解释。（伦敦的MUJI也是如此，店铺基本都有日本员工，由他们为外国员工提供帮助。）

尤其是商品的“由来”，更是难以向当地员工解释其中的奥妙。我原本就非常喜欢阅读标签上记载的商品由来，所以当我在海外看到未翻译的商品标签时，对于无法向消费者传达这些由来感到非常震惊。我心想：“这是一种资源浪费。如果可以将商品的由来更好地传达给顾客，销量一定能够更上一层楼。”当时我一边思考这个问题，一边在意大利筹备开业的相关事宜。

一年后，我进入了日本良品计划，在总部的商品部从事商品研发工作。我一直认为，“如果能更好地向消费者传达商品的由来就好了”，“在海外销售时，是否可以考虑当地的具体情况，采用适合的包装与标签语言”。后来，我就成了解决这一问题的业务负责人。

要想解决这个问题绝非易事。在海外拓展业务的过程中，是追求效率，选择全球统一标准，还是根据不同国家和地区的差异分别对待？这一点很难判断。不管是读MBA（工商管理硕士）时，还是在后来的工作中，我都在不断地思考这个问题，并进行反复试验。无法找到合适的方法向各国顾客和店员进行解释时，我就会想起意大利店员愁眉不展的样子，并感到力不从心。尤其现在正值海外拓展繁盛之时，MUJI的员工肯定每天都很困扰，想尽办法应对各种状况。

公司无法突然就能拿出完美的应对之策，能在海外店铺日益增加的情况下，保持一步一个脚印的态度推进全球化进程，在我看来，这正是良品计划的厉害之处。

话题回到意大利分店开业之时。那段时间，每当我坐飞机从米兰到伦敦出差，都会一边从空中俯瞰意大利、英国和阿尔卑斯山的绝美景色，一边沉浸于一点一点将MUJI介绍给意大利民众，实现自己梦想的感觉。每每想到此处，我都兴奋不已，浑身充满干劲与充实感。

最难忘的是开业前的商品陈列工作，大家一直工作到深夜，就一起订了比萨外卖。虽然大家都很疲惫，但由于朝着同一个目标努力，每个人都面带笑容，一起呼喊：“MUJI比萨！”那是我在意大利吃过的最好吃的比萨，也是最美好的回忆。那时候虽然忙，但是一想到从此刻开始，MUJI就要被意大利民众所熟知，我们个个精神抖擞、斗志昂扬。



大家一起吃比萨的美好回忆

后记

其实写作这本关于MUJI的书，我也曾心存顾虑。因为我与MUJI仅打过十年交道，加之MUJI提倡无名理念，所以我不确定自己这样表述是否妥当。

但是，因为MUJI教会了我很多事情，我一直都希望写一本有关MUJI的书。MUJI好似一杯越品越香的茶，在不断变化的世界里，既有自己的坚持，又有紧跟时代的创新。这杯茶浓香醇厚，让人不禁总想细细品味。

我与MUJI的缘分始于2004年意大利1号店筹备，自那之后，MUJI就一直是我潜心研究的对象。直到后来读MBA、读博士，以及成为一名研究者和教师之后，MUJI都一直是我的兴趣与研究重点。

本书从内外（经验与理论）两个视角对MUJI进行了深入研究。当初在MUJI工作时，我认为应该更加注重理论的研究，但现在我觉得，正是因为不按常理出牌，MUJI才始终是独一无二的存在。纵使竞争对手能做出与MUJI外观相似的商品，由于没有MUJI“为生活与社会服务”的使命感做支撑，绝对无法表现出MUJI的精髓。

我在本书的最后一章介绍了我在意大利的经历。那时在异国他乡开设分店遇到的情况跟现在是一样的。当地员工与日本总部员工共同努力筹备店铺，每个人心中都会有点儿不安，不知能否为这个国家或地区所接受，也会对未来充满期待。这种跨越文化壁垒，共同努力的行为着实让人感动。

如今，我在大学教课时会教导学生不要害怕与不同文化接触，要勇敢向前。虽然前方存在巨大壁垒，但人类最本质的感情与需求是一样的。我们要求同存异，要懂得与他人合作。众人拾柴火焰高，通过大家的共同努力，一定会获得更大的成功，给社会带来更大的影响。

同时，我也希望学生们在教室与书本上学到知识后，可以走出去熟悉现场，也希望他们在现场经历烦恼过后，可以再回到书本上加以提升。我认为这两样东西都非常重要。

过去在工作中遇到问题时，我都会尝试翻看书中的理论知识，与实际问题进行比较。而现在，当研究遇到瓶颈时，我也会去反思这个理论是否真的可以应用于实践。

在这里，我要感谢早稻田大学商学院的内田和成教授（市场竞争战略），以及同为早稻田大学的商学研究系博士后导师、论文主审恩藏直人教授（市场战略）、副主审坂野有昭教授（经营战略）。感谢研究小组的各位同学，在你们的指导、培养与共同学习下，我丰富了学识，拓宽了视野，也为此书的完成打下了坚实的理论基础。虽然我作为研究者还是一名新手，但我希望自己今后能够做出更多有助于实践的研究。

此外，我还要感谢良品计划的同事们，谢谢大家能够在百忙之余接受采访，给我提供各种帮助。特此感谢金井政明会长、铃木启董事，以及生活杂货部企划设计室室长矢野直子。

我在MUJI工作时，金井会长在许多活动中都提到了“何为MUJI”，让我们不断地思考这个问题。写作这本书时，我有幸采访了金井会长，并向他询问了当初自己没有理解的地方，得到了金井会长的亲切解答。

我在意大利初次见到铃木董事时，他是MUJI欧洲区负责人，我回日本后攻读MBA时，他担任MUJI人事部部长，在我致力于实现MUJI×JICA项目时，他担任MUJI生活杂货部部长，我的每个重要时刻都获得了铃木董事的大力支持。铃木董事为员工的思想与成长殚精竭虑，我要在此向他致以最诚挚的感谢。

我从意大利回到日本后，马上进入了企划部，负责“Found MUJI”项目。其间，矢野室长向我传授了许多商品企划、思维方法的相关知识。

在我从事海外商品的相关工作时，我的上司铃木孝枝女士给予了我很大帮助。虽然没有办法在此一一列举所有同事的名字，但能与大家谈论我们共同喜爱的MUJI，的确是一件非常开心的事情。此外，还要感谢负责宣传的大栗麻理子课长在内容确认与材料整理方面给予我的帮助。

这是我出版的第一本个人著作。虽然我希望可以让更多人看到这本书，但也曾困惑怎样编写才能更易于读者理解。对此，我要郑重感谢日经BP社 [1] 的长崎隆司先生，多亏他的宝贵意见，才使得本书能够顺利完成。

最后，我还要感谢给我的人生提供了许多机会的父母（父亲重雄、母亲阳子），以及给了我许多中肯意见的妹妹澄子。此外，还要感谢给我许多帮助、擅长料理的丈夫光弘和我一岁的女儿小爱。我最爱的家庭就是我每天幸福的来源。感恩有你们相伴。

2016年10月 增田明子

---

[1] 日经BP社是日本规模最大的出版社。——编者注


MUJI

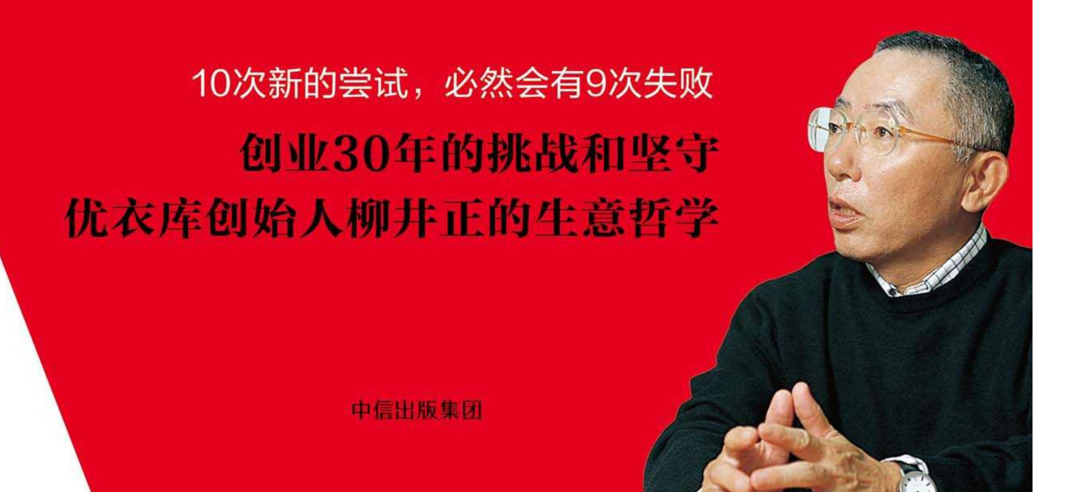
图书在版编目（CIP）数据

无印良品式营销 /（日）增田明子著 ; 王慧，吕灵芝译. -- 北京 : 中信出版社，2019.1
ISBN 978-7-5086-9364-4
Ⅰ. ①无… Ⅱ. ①增… ②王… ③吕… Ⅲ. ①轻工业－工业企业管理－市场营销学－经验－日本 Ⅳ. ① F431.368
中国版本图书馆CIP数据核字(2018) 第187498号

无印良品式营销
著者：[日] 增田明子
译者：王慧 吕灵芝
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

字数：113千字
版次：2019年1月第1版
京权图字：01-2018-4341
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书号：ISBN 978-7-5086-9364-4


一胜九败
优衣库全球热卖的秘密
[日] 柳井正 著
徐静波 译
ファーストリテイリング
会長兼社長
全新修订版
UNI
QLO


10次新的尝试，必然会有9次失败
创业30年的挑战和坚守
优衣库创始人柳井正的生意哲学
中信出版集团

一胜九败

——优衣库全球热卖的秘密

［日］柳井正 著
徐静波 译

中信出版集团

目录



前言

1984年6月2日，星期六，早上6点。

在广岛市中区袋町，一个名叫“UNICLO CLOTHING WAREHOUSE”的休闲服零售店开张了。这是个梅雨连绵的季节，但是这一天，太阳一大早竟露出了笑脸。

“让顾客就像逛书摊买杂志一样，轻松方便地购买价廉物美的休闲服”，是这家店的经营理念。而“服装、服饰、自由”，则是这家店的广告语。

也许是开店前在电视、电台做的广告深入人心，还有我们在商业街、学校附近发放的宣传单起了作用，一大早，店门口就排起了长队。随着时间的推移，到店的顾客越来越多，多得甚至让人产生了一种恐惧感。为了防止店内出现混乱，我们不得不好几次限制入店人数，但是这种近乎疯狂的状态一直延续到第二天。迄今为止，我还从未想到过客人会对一家新开的店表现出如此高的热忱。开店之前我还在担心：“万一一位客人都不来怎么办？”但是，这种担忧很快就被蜂拥而来的顾客消除了，取而代之的却是另一种不安。当地的电台报道了开店第一天的拥挤状况。也许是过于紧张，我在接受采访时，对着话筒竟说出了这样一句话：“真对不起，现在排队的客人都有可能进不了店，请大家千万别再赶过来了。”我想我的这个回答，应该是前所未闻的。

这就是现在的优衣库事业的起点。

那年，我35岁，在父亲经营的小郡商事株式会社（现为株式会社迅销公司）任专务董事。大学毕业后，我曾经在一家超市工作了10个月。辞职后，我过了一段放浪散漫的生活，然后继承了父亲经营的男士西服店。优衣库一号店开张的时候，刚好是我进公司的第12个年头。虽然当时我还分不清“经营”与“做生意”的区别，但是，我已经开始感悟到做生意的乐趣和恐惧了。

在之后的岁月里，我以服装销售为核心，挑战了各种各样的市场，经历过多次的失败，也结交了一些生意上的朋友。最终，我建立了“株式会社迅销公司”。目前，公司不仅在日本各地开展了优衣库的零售业务，还把优衣库专卖店开到了英国、中国等一些国家和地区。在此期间，我们从顾客身上和我们的合作伙伴那里学到了许多宝贵的东西。让我感到骄傲的是，公司还拥有一大批努力工作的优秀员工。借此机会，我要衷心感谢公司的董事和员工们这么多年来对我这个不怎么优秀的人给予的莫大支持和鼓励。

我今年54岁[1]。迄今为止，我读过无数本有关企业经营或企业成功的书。而我自己呢，总想等到从经营的第一线退下来之后，到了可以对自己的人生做一个总结的年龄时再动笔写作。因为工作实在太忙，平时属于自己的闲暇时间很少。演讲活动也是一样，经常有人来邀请，但我总是很难抽出时间。

但是，我觉得现在应该是一个写作的好时机。因为无论是公司还是我本人，都处在一个重要的转型期，我必须以某种恰当的形式把这些激荡的岁月记录下来。于是，我决定回过头去，看一看自己这些年来摸着石头走过来的坎坷之路。

我没有悠闲地撰写一本回忆录的想法，因为市场每时每刻都在发生变化，我脑子里整天想的都是自己必须做和想去做的事，因此没有多余的时间静静地回忆过去。但是，什么是企业经营？在企业工作到底为了什么？对于这些最基本的概念，我想进行一次确认和总结，并与一起奋斗过来的且将继续一起奋斗下去的董事们和员工们共勉。这是我写作这本书的动机和理由。

企业经营一定会经历一连串的失败，会有许多惊险的故事。可以说，失败是生意的伴侣，两者形影相随。你挑战10次新事物，必定会有9次失败。有些成功的企业家甚至说："100次尝试中有一次成功，那已算不错。"现实就是这般严峻。经营环境在飞速地变化，常常令人晕眩。要跟上这个变化，让经营持续下去，让企业生存发展，我们就必须经常对企业进行自我革新，并不断地追求发展。我想，企业发展一旦停滞，它就失去了存在的意义。

我把自己对企业经营的思考、遭遇失败的故事，特别是通过无数次失败后学到的经验教训披露出来，希望能给正在为前途而烦恼的读者朋友们提供一个打破困境的启迪。如果本书让企业员工、经营者、学生，或者那些正准备创业的人有所感悟的话，我将感到万分高兴。

---

[1] 本书完稿时间为2003年。——编者注



第一章
脱胎换骨

- 在葬礼上，我对亲戚朋友们说：“父亲是我一生最大的竞争对手。”那是我第一次在众人面前号啕大哭。
- 即便是像店长这样的老员工提交辞呈的时候，父亲都没有说过一句责怪我的话。
- 有时我觉得，自己就像那些只想拉长途客人的出租车司机，等待机会到来的时间总是很长。
- 企业只是一个生命体，它有它的生命期限，如果不能取得良好的经济效益，它就会随时解散和消失。
- 如果能够开一家不怎么需要店员服务，又能卖好衣服的休闲服店，这不是更好吗？

企业的生命期限

大家有没有想过，“企业”到底是什么？

除了一开始就想创业当老板的人之外，对于大多数刚刚步入社会的人来说，自己应该选择什么样的工作，应该选择到哪一家企业去服务，这方面的事一定想得很多。因为一旦决定到某家企业去工作，就意味着自己今后生活的方方面面都和这家企业结下了不解之缘。

很多人认为，企业是一个非常稳定的组织，在那里工作，自己的生活便可以得到保障。可我并不这样认为。

企业，从其本质来说，并不是一个永恒不变的实体。企业具有非常大的流动性，而且其永久存续的可能性也非常低。也许，一开始是因为有人有了一个很好的商业机会，于是聚集起人、财、物等生产要素，以“企业组织”这样一种看不见、摸不着的形态开始经济活动。但是，我们要知道，经济环境一直处于变化之中，企业随时会面临赚不到钱或商业机会不复存在的困境。如果遇到这样的困境，企业就有可能消亡，或者不得不转变为其他形态来谋求生存。所以，我们应该认识到，企业只是一个生命体，它有它的生命期限，如果不能取得良好的经济效益，它就会随时解散和消失。

“二战”后的日本，经济在相当长的一段时间内一直保持着高速发展的势头，甚至获得了“世界经济大国”的美誉。这一美誉使得一些人骄傲自满，开始飘飘然。日本还曾经出现过这样一个神话般的理论：“只要企业存在，员工们以企业为中心努力工作，企业就会持续发展。”对于这个理论，无论是企业经营者还是一般员工，当时都深信不疑。这种理论一直流传下来，直到今天人们才发现那是一个谬论。事实证明，一切依赖于企业的时代已经结束，这种“企业不死”的理论也已经土崩瓦解。

这并不是说，由于时代的变迁，企业的本质发生了变化。而是因为，企业本身是有生命期限的。如果企业不进行创新，不催生新事物，生命期限就会结束，企业也就会自行消失。所以，从这一点上来说，不管环境怎么变，企业的本质是不会发生变化的。

当然，如果企业能够持续稳定发展的话，企业形式也会随之发生变化。但是随着管理组织的逐渐庞大，做决策的速度和效率也会变得迟缓。所以，作为企业来说，“事业=生意”是其基本的发展规律，但不能只停留在“安定”与“形式”上，应该走一条与之相反的路。

和我同时代的，都是属于“二战”后出生的第一代人，这些人被称作“团块世代”，他们大多数在大企业里工作。就是这一代人，当他们刚刚踏进40岁的门槛，就遇上了泡沫经济的崩溃。特别遗憾的是，就在他们积极充当企业裁员和经营重建的摇旗手时，自己也不知不觉地被列入了裁员名单。就这样，这些把自己的一切都奉献给了公司的企业战士们，人生信念遭受了一次致命的打击。

泡沫经济崩溃后，日本经济一直处于低迷之中。设想一下，如果一个人已经工作了30多年，那么，他的30多年可以用“20年的大成功+十多年的大失败”来定义。我自己一开始也没有清晰地意识到大成功之后会有大失败。但是我现在知道了，原来这个失败的因子早已经潜伏在成功之中。也就是说，成功中蕴藏着失败的胚芽，而这个失败的胚芽在成功期间悄悄地抽芽生长，从而酿成了现在这样的恶果。

优衣库为什么能快速成长？

有人说，优衣库曾经在短时间内实现了快速成长，并取得了巨大的成功，现在是不是也应该开始走下坡路了呢？对此，我们认为，从优衣库的现状来看，我们并没有处于失败的状态，现在这个状态其实是优衣库最普通、最正常的状态。公司现有的组织系统和管理体制早已经被塑造成了可以根据市场变化灵活伸缩的状态。举例来说，2003年8月公布的年度决算报告显示，我们的年销售额已经达到3 017亿日元，税前利润达到469亿日元。这个利润水准不能说很差吧。

企业这种组织，具有“组织结构和资产规模随时对应销售规模而变动”的灵活性。没有这种灵活性的企业是不行的，僵化的组织结构迟早会出问题。正如我上面所讲的那样，企业是有生命期限的，如果不能随着环境的变化而改变自己，那么企业就不可能很好地生存下去。作为经营者，不管企业环境如何变化，持续提高经营业绩是其最基本的职责。

优衣库在经过一阵大发展的高潮之后，销售业绩出现下滑也是不争的事实。对于一般消费者来说，当他发现自己家门口的优衣库店要关门时，也许会想，优衣库看来是越来越不行了啊！但是，关闭不盈利的店铺本身就是一个自我改变的过程。在企业正常的经营活动中，事业的荣枯盛衰是常有的事。

有些人对于快速发展的企业总是心存疑虑，有些人则对一家善于挑战的企业最终获得成功感到厌恶。对于同一件事，人们会有各种各样的想法和意见，这是不足为奇的。当然，这些想法和疑虑作为个人意见来发表是可以的。但是，如果媒体也掺和进来，那就不应该了。

在我们企业快速发展的过程中，媒体总是一边抬轿子，一边摔轿子。企业发展得稍微快些，它们就会说“快速发展是有危险的”，“还是稳定发展最为重要”。甚至有一家日本著名的商业杂志还曾这样写道：“长时间随波逐流求发展固然重要，但是当前更为迫切的是不是应该有效控制住这种发展？”虽然他们也只是随意地就事论事发表意见，但总是给人一种不适感。好的时候一个劲儿地夸你，不好的时候就把你说得一无是处，这种做法本身就有问题，更不应该是一家很有信誉的商业杂志所应该做的事。

过去，日本经济处于繁荣发展的时期，日本人的中产阶级意识非常强烈，而且具有很强的集体主义倾向，所以媒体的评论也容易一边倒。但是当日本人的中产阶级意识随着社会竞争加剧而逐渐消失的时候，媒体的竞争意识依然停留在“排排坐”的层面上，报道的观点也人云亦云，完全没有自己独立的见解。

优衣库之所以能够快速发展，是因为大家想尽快实现公司的经营理念，是全公司上下拧成一股绳努力拼搏的结果。优衣库被全社会关注，并不是我们自己所能控制的，更不是我们所愿。但是我们知道，来买优衣库商品的顾客，很自然地会对商品的价格和品质进行评论。如果公众好评如潮，自然会促进企业的成长和效益的提高。作为企业，我们需要做的是努力挖掘顾客的需求，按照顾客的需求生产出更好的商品。至于这样做是否会引起新一轮的“优衣库热潮”，那是谁也无法预料和控制的。

父亲的影响

我的父亲是一个旧式商人。他为人敦厚、重情义，只是为了家庭生计而从商，谈不上是企业家或经营者。“生意是在实践中做出来的”，这是父亲教给我的生意经。但有时，我对父亲的某些做法不敢苟同。所以，父亲既是我的老师，也是我的反面教材。但毫无疑问，父亲对我的影响非常大。

1949年（昭和二十四年），父亲在山口县宇部市开了一家专卖男士服装的小店，名叫“Men’s Shop小郡商事”。因为主要销售男士西服，喜欢穿高档西服的银行员工及证券公司的人会经常光顾这家小店。

我们有很多亲戚在九州、山口等地开洋服店和男士服装店。父亲小学毕业后，先是在伯父开的店里帮忙，后来才在宇部市独自开了这家店。店里一开始还定制衣服，后来逐渐以销售成衣为主。

我读中学时，父亲又开了一家与服装业毫无关系的建筑公司。用当时的话来说，就是“搞土建”的。做这种工作经常要与政府官员打交道，好坏且不论，反正这很符合他的性格——担任地方国会议员的后援会会长，与大企业的经营者们频繁交往。在宇部这样一个地方小城市，父亲也算是一个“老板”级的人物。父亲曾说，如果再年轻一点搞土建的话，应该比做西服店更成功。

父亲的脾气既暴躁又严厉，所以我尽量避免与他接触，总之我很怕他。父亲工作很忙，晚上又经常有应酬，所以每天很晚回家。现在想来，我的早睡习惯也许就是那个时候养成的。因为只要与父亲撞见，必然会遭到训斥。

记忆中，我好像总被训斥。现在回想起来，这也许是对我的一种激励。我有一个姐姐、两个妹妹，大概是父母对我这个儿子寄予了太多的期望，希望我茁壮成长。而我又不是一个很乖的孩子，所以有时要挨揍。在我很小的时候，就被灌输了“不管做什么都要做得最好”的理念。可能是出于这个原因，我的脑海里就形成了这样一种概念：父亲管教儿子就应该是这样的。小时候几乎没有得到过父亲什么表扬，只是在考上高中和大学的时候，偶尔才被赞赏两句。

看到父亲好像赌上了生活的全部，每天像打仗似的做生意，我一直认为自己是不适合这种生活的。但是我竟然继承了父亲的西服店，并将其发展成现今的优衣库。这一路走来，我总觉得自己与父亲的人生轨迹之间，有些不可思议的因缘联系。

父亲独自开西服店是在1949年，那一年，我刚出生。1984年4月，父亲因脑溢血病倒。6月，优衣库的第一家店开张。同年9月，父亲从社长退任为董事长，原为专务董事的我出任社长。

1999年2月1日，我们公司在东京证券交易所主板上市，我把这个好消息告诉父亲后的第5个晚上，父亲去世了。父亲去世的第二天，也就是2月7日，刚好是我50岁的生日，而父亲79岁的生命却画上了句号。在葬礼上，我对亲戚朋友们说：“父亲是我一生最大的竞争对手。”那是我第一次在众人面前号啕大哭。

玩具商的梦想

幼年的我很内向，看上去还有点少年老成的样子。尽管父亲总是激励我："不管做什么都要做得最好"。但是我并不想取得最好的学习成绩，对于自己将来想干什么也没有好好考虑过。小时候，我比较爱玩玩具，偶尔还有长大后做个玩具商的念头，只是从未认真想过。初中、高中阶段也没有什么特别的爱好。

家里的西服店就在车站前面的商业街，所以我玩的地方也就在商业街。商业街的一楼是商店，二楼是住所，附近有玩具店和书店。书店的店主有时会把很多不要的漫画书送给我，它们成了我的最爱。

每天的早饭是和几个住在家里的店员一起吃的，不快点吃就会挨骂。这完全是过去小店家生活的典型写照。如今在公司担任监察役的浦先生，就是那时住在家里的店员之一。也可以说，他是我们公司发展历史的见证人。

小西服店走上正轨以后，除了建筑公司之外，父亲还经营了咖啡店和电影院，成为当地经营者中比较出众的人物。因为当时正处于经济的高速发展期，土建业务也发展得非常顺利。

在此期间，父亲因自己非常喜欢VAN品牌的商品，还开了一家VAN的商店。我在高中时代经常穿VAN品牌带活动衣领的T恤和旅游鞋。这应该是我喜欢上休闲服的一个原因。

父亲虽然嘴上从来没有说过，但是至少在心里想着，让我来继承西服店。而我在潜意识里也认为总归会是这样的结果。所以，少年时的我从没有想过将来要做其他工作。

上大学时，我第一次离家来到东京。由于青春期特有的对家庭的叛逆心理，我当时特意选择报考了东京地区的大学。20世纪60年代后期的东京，嘻哈文化和民间歌舞十分流行，所以我想，去东京后会有很多好玩的事情。这种期待让我心潮澎湃。

当时的东京被年轻人的激情驱动着，到处洋溢着青春的活力，当然也有骚乱。刚进早稻田大学时，正好是日本"反日美安保"学生运动的鼎盛期。我几乎没有到学校去上过课。由于罢工运动很多，有将近一年半的时间，学校几乎关闭。我对有暴力倾向的学生运动提不起兴趣，于是整日沉湎于看电影、打弹子房、玩麻将什么的，一转眼大学四年就这样浑浑噩噩地过去了。

大学期间，我还曾经到美国自助游，还到早稻田和高田马场的大音量爵士乐舞厅去喝茶。但说实话，当时去得最多的地方还是麻将店。平时不上课，到了大三、大四时，也不考虑就业问题，心里只是想：能够不工作最好。

1971年3月大学毕业后，我没去找工作，就这样闲荡着。到了5月，在父亲的强烈要求下，我虽然怀有很大的抵触情绪，但还是硬着头皮进了父亲推荐的佳世客超市（现永旺集团），当了一名普通店员。

佳世客当时的人事部长是现在的永旺集团创始人兼名誉董事长冈田卓也的姐姐。记得刚进公司时，我的强烈印象是宿舍的设备很齐全，对人的照顾也很周到。进公司后，我被派到四日市的总店去研修。

研修结束后，我被安排到卖刀具、砧板、沥水箩等杂货的柜台。由于是自助式商场，所以，我主要的工作就是补充商品，整天往返于商场和仓库之间。

而后，公司可能是考虑到我的家业，几个月后将我调到男士服装商场。在那里，我一半时间接待顾

客，一半时间补货。工作对我来说是没有乐趣的，我一直想，就这样做下去多无聊啊。但另一方面，又没有自己特别想做的事情。由于没有认真工作的动力，到了第二年的2月，我就把工作辞了。那时候的我真的是很任性。

对于这次辞职，我向父亲说了一个理由："想到美国去留学"。就这样，我又回到了东京，上了一所英语口语学校。但游手好闲的坏毛病还是没改，并且还动了想和几年以前就认识的女朋友（现在的太太）结婚的念头。大约过了半年，父亲对我说："同意你们结婚，回到家里来吧。"而那时，我自己的想法也有了一些改变。于是在1972年8月，我离开东京回到了老家宇部市。

继承家业

当我决定回家继承家业后，父亲可能是忙于自己土建公司的事，什么也没有向我交代，就把男士服装店交给了我。由于不知道自己该做些什么，我进店后就和其他的店员一样，忙于接待顾客，做些杂七杂八的事情。当时，“小郡商事”已由一家个体商店发展成为拥有600万日元资金的“小郡商事株式会社”，公司有了一家年销售额1亿日元左右的男士服装店和一家销售休闲服的VAN店。

虽说自己是一个不孝子，但毕竟是实际体验过佳世客工作流程和管理结构的人，所以在工作一段时间后，我发现店里从进货到销售的工作流程中存在不少问题。整个店铺效率低下，即使是拿了高档西服到商业街的西服店里去卖，资金周转也实在太慢。虽说公司还没到赤字经营的地步，但也赚不到什么钱。

当我对做生意的道理越悟越深，觉得不能再让这种状态持续下去时，我就和店里的6位店员讲，应该怎么做才是正确的。但是，随后发生的事情很出乎我的意料：这些店员开始辞职。两年后，只剩下浦先生一人。

我原本就没有要和这些老店员闹翻的想法，也许是他们认为我讲得不对，也许是因为对商店的发展前景产生了动摇，最终导致了这样一个令人遗憾的结果。但是，即便是像店长这样的老员工提交辞呈的时候，父亲都没有说过一句责怪我的话。相反，有一天，父亲把公司重要的账本和公章交给了我。如果换作是我，看到这些老员工相继离开公司，一定会说些什么。现在回想起来，觉得父亲真是很伟大，不愧是一位值得尊敬的经营者。我猜想，父亲当时也许是这么想的：如果你真有决心干一番事业的话，那就放手去干，即使公司最后让你搞垮了，父亲在有生之年还能帮助你恢复元气。

当我从父亲手中接过公司公章的一瞬间，我就知道自己已经没有退路了。既然公司的接力棒已经交到了我的手上，我一定要竭尽全力，拼命把公司办好。这一刻，我有了一种想“豁出去”的经营激情。

这一年，我刚满25岁，按照现在的优衣库的人事制度来说，刚好是可以提拔当店长的年龄。

因为干活的员工都走掉了，剩下的我和浦先生两个人什么都得干。进货、陈列商品、整理库存、接待顾客、算账、清扫……根本没有休息日，每天忙得不可开交。因为是地方城市的小店，很难找到正式店员，有段时间就靠小时工或学生工帮忙。

虽然工作很累，但是我也意识到，做生意绝不是单纯的卖东西。从商品进货到销售额的精确计算，从银行存款到决算报告出来后缴纳税金，还有员工的招聘面试，对他们进行工作指导安排，等等，每天的工作内容纷杂而烦琐。就在这样的忙碌之中，我也渐渐体会到了工作的乐趣，也终于理解了“自己做出决断，自己付诸行动”这个基本的生意经。

我一直认为自己是一个性格内向、不适合做生意的人。但是一段时间下来，我意外地发现自己“其实也是一个能干的人”。那种帮顾客量体裁衣，最终把商品卖出去的成就感，能在一瞬间让我充满快乐。

即便是现在，看到对面走过来的陌生人，我也能马上说出他穿衣服的尺寸，知道他胸围和腰围的大小。这是我在接待顾客的实践中苦练出来的真功夫。

男式西服向休闲服转变的预兆

男士西服销售量的大小，在很大程度上取决于店员接待顾客的技巧和态度。同样一件衣服，你推荐得法，可能就卖出去了。如果推荐不得法，本应该做成的生意也会丢失。所以，卖西服这行当，无论是做行销，还是量尺寸，对技术和经验都有相当高的要求。但是，卖休闲服则不同，你不用给顾客量体裁衣也能卖得掉。只是，卖得好的衣服常常断货，而卖不动的衣服怎么想办法都卖不出去，两者差距很大。

男士服装，特别是西装，价格很高，毛利也很大，但是就像日本的和服一样，商品的周转期很长，一年往往只能周转两次，好的话顶多也就周转三次。卖得好就能挣钱，卖得不好就会积压库存。有时我觉得，自己就像那些只想拉长途客人的出租车司机，等待机会到来的时间总是很长。

浦先生负责的VAN店，也在同一条商业街上，我常常溜过去看看店里的休闲服销售情况。如果说自己适合卖哪一种衣服，我觉得，卖那些不需要给客人量尺寸的休闲服似乎更适合我。西服只销售给20岁以上的男士，而休闲服的客户群没有年龄限定，很大众化。休闲服是不是一个很有未来的市场？那时，我开始隐约感觉到休闲服市场的发展潜力。

当初，我们公司和“青山洋服”“XEBIO”（赛标，日本体育用品零售品牌）等公司一起，加盟了“日本洋服顶级连锁协会”。那时，日本的服装零售业正处于郊外型店铺的蓬勃发展期。在同行们纷纷寻求上市的氛围中，我感觉到自己公司只经营男士西服的局限性。于是，我的脑海里开始有了一个朦胧的想法：在郊外开一家大型休闲服商店也许很有意思。

海外商品专卖店

在宇部这样的地方城市，各方面信息比较闭塞。为了了解最新的时装信息，我经常买些时装杂志和饰品杂志来读。我每年都去海外一次，特别是去美国、英国等欧美国家看商店。尤其是看当时那些先进的服装零售企业，如ESPRIT（思捷）、BENETTON（贝纳通）、GAP（盖璞）、LIMITED（美国女装品牌）、NEXT（英国服装品牌）等品牌的连锁店，看了之后受到了很大的刺激。刚开始时，我是通过参加行业协会组织的商业考察团，和同行们一起去海外考察的。后来，我就自己一个人跑到美国去采购商品，诸如T恤衫、牛仔裤之类；也跑到英国伦敦去采购T恤衫、饰品和古董表等。

于是，我就开了一家专卖海外商品的店铺。此后，公司基本上是每3年开一家服装店，先后在下关、小仓、小田野、广岛等大城市的商业街或购物中心里拥有了门店。虽然有了专卖海外商品的店，但是西服店和休闲服店始终是拉动公司经营的两驾马车。那个时候，刚好是人们开始感觉到穿休闲服比穿连衣裙更能受人关注的时代。

开新店，销售额肯定会增长。但是，采购成本和管理经费也同步上升。所以，公司并不一定赚钱。到国外采购自己喜欢的商品，放在自己喜欢的店铺中卖，说到底也只是一种个人的兴趣爱好，压根儿谈不上是正规的商店经营。

我也尝试着开了几家专卖女装的店，结果发现，毛利比男装还低，而且商品的流行周期还非常短。

那段时间，我还关闭了几家无法提高销售额，经营又不好的店铺。不夸张地说，那个时候是开了关，关了又开，很是折腾。也许我就喜欢这样折腾，有一种玩玩具、做游戏的感觉。

优衣库一号店

同一时期，我曾到美国的大学生活协会参观。

在那里，学生需要的生活物品一应俱全，而且取用方便，根本就不需要店员去接待他们，完全是自助形式。店里也没有那种挖空心思想要把东西卖出去的商业味，店铺的布局完全是站在顾客的立场上设计的。学生们进店就像逛书店和唱片店一样，十分随意。有中意的东西就买，没有中意的，就逛一圈再出去。我突然意识到，以这种形式来销售我们的休闲服一定很有趣。但是，仅以这种单纯的“自助服务”方式，容易被别人误解为是我们在省人工费，这种误解是我们所不愿意看到的。所以，我们认为最理想的服务方式，就是“客人想要的自助服务方式”。这也就是后来成为优衣库经营宗旨的“HELP YOURSELF”（自我帮助）。

在书店或唱片店，客人如果没有特殊要求，店员一般是不需要进行专门的接待服务的。利用这个空余时间，店员们刚好可以补充货源、整理商品，为顾客创造一个良好、舒适的购物环境。欧美的休闲服商店也有店员专门接待顾客的服务。而我在想，如果能够开出一家不怎么需要店员服务，又能卖好衣服的休闲服店，不是更好吗？

进入20世纪80年代，美国诞生了一批像LIMITED、GAP这样单靠卖衣服，一年销售额就可以达到数千亿日元甚至超过1万亿日元的服装品牌连锁店，这些店的发展速度非常迅猛。同一时期，大型超市及折扣店等以自助式服务为主的零售企业也得到了快速的发展。1983年前后，日本也兴起了一股折扣店热潮。这个时期也是设计师品牌和卡通品牌等高价洋服开始走俏的时期。

但是，即便是折扣品牌店的商品，对于十几岁的青少年来说还是望而却步的高价商品。能不能针对这些十几岁的孩子们，用自助式服务的销售方式，提供紧跟流行时尚的低价格的休闲服呢？此时，在我的脑海中，我想要的店铺及商品的模样渐渐地清晰了起来：开设一家“任何时候都能选到衣服的巨大的仓库”。为了清晰地表达这个商铺的定义，我决定把店名定为“UNICLO CLOTHING WAREHOUSE”。

那时，到大城市去挑战一下的念头也越来越强烈。说起山口县附近的大城市，只有福冈和广岛了。在广岛市中区的主要商业街边上的一条小巷里，有一个叫作袋町的地方，我在那里很偶然地发现了一个很好的商铺位。为什么我会选在小巷里开店呢？一方面是资金不足，难以到商业街上去开店，另一方面，我也意识到，当时在小巷里开设设计师品牌服装店会成为一种潮流。

这就是本书的前言里介绍过的第一家“UNICLO CLOTHING WAREHOUSE”休闲服专卖店的诞生经过。商店的经营理念是“让顾客像买周刊杂志一样买休闲服”。商店开在人口密集的市中心地带，但地处小巷，房租便宜。我们租用了一栋公寓楼的一楼和二楼，合起来约330平方米。商品的价格设定为1 000日元和1 900日元两种。开店第一天就盛况空前，从早上6点开门到此后的两天时间里，由于来店的人实在太多，不得不对进店人数加以限制。

“卖完了才进货”，原本是做生意的一条基本法则，但这家店走货之快远远超出我们的预料，结果变成还没卖完我们就得进货的局面。也许是因为在开店前一周在周围学校和车站、商业街等处发放了大量的开店宣传单，同时在电台和电视台做的广告宣传也产生了最大的宣传效应。那一刻，我真的感觉到自己仿佛已经触摸到金矿。1984年6月2日早上6点，优衣库一号店正式开张。这一年，正好是我进入公司的第12个年头。

那时招聘到的第一个前来打工的学生，就是现在担任公司总务部总负责人的植木。他是一个非常勤恳的人，我那时候真希望他能在大学毕业后直接到公司来上班。但那时我又怕公司各方面的条件还不足以吸引他，所以一直没有开口。他在公司打了一段时间的工后，因为还兼做一份家庭教师的工作，忙不过来就提出了辞职。听说他从大学毕业后，进了一家上市公司。从那时开始，我就在认真考虑，一定要把公司打造成一家能够凝聚起一批像植木那样非常适合做零售业，又具有敬业精神的年轻人的公司。之后，当我们公司也在东京证券交易所主板上市后，他真的加入了我们的队伍。所以有时候，梦想也是可以成真的。

我一直觉得我们店铺的名称过长，因为不管你在起名时倾注了多少心血，如果顾客记不住店名，那就毫无意义。所以，我请人设计了年轻人容易接受且便于记忆的标志，那就是优衣库最初的商标——“UNI·CLO”。只不过，当初UNI和CLO之间是有“·”间隔的，几年后，这中间一点也被慢慢去掉了。

那时候的优衣库标志是“UNICLO”。4年后（1988年3月），公司在香港与当地人合资，准备成立一家商品采购公司时（公司名称定为“UNICLO TRADING”），那个办理公司登记手续的人误把“UNICLO”的“C”写成了“Q”。后来我们从字体上看，发现换成“Q”后，视觉效果反而更好。于是，就决定把公司所有店铺的名称，包括日本国内店铺的名称，全部换成“UNIQLO”。

现实生活往往就是这样，一次偶然的差错正是一个美丽故事的开始。

卖得最好的店什么样？

一位最近刚去过优衣库店铺的朋友，回来跟我谈了他对优衣库的印象：“很具有开放感的高高天顶，还有一群在那里勤快工作的员工，给人的感觉充满活力和朝气。”这样的评价太让我高兴了。

从开设第一家“优衣库”专卖店开始，我就决心把店铺打造成一个“让顾客可以自由选择的环境”。比如在店铺装修时，我们要求店内的主通道必须笔直且宽敞，这和那些通道狭小且行走不便的品牌专卖店是不一样的。接下来，就是要求尽量不吊顶，露出水泥框架也无所谓，就是要让天顶看上去更高、更有空间感。这就是我们在店铺装修中认真下功夫的地方。在软件方面，要求店员必须保持一个一尘不染的环境，不管在什么时候，商品都要叠放得整整齐齐，并且要做到及时补货。店员不用老是跟着顾客，但是在顾客咨询或需要帮助时，一定要给予最热情的服务。为了工作方便，公司规定店员平时都要系围裙，这样也便于顾客辨认。上述举措都是从“站在顾客的立场上想问题”的角度来考虑的，把顾客“很想去买的店”变成我们“卖得很好的店”。

其实，我们最近也听到一些来自公司内部的批评之声。例如，有员工说，明明是一家时装专卖店，却规定员工必须系上围裙，怎么看都不协调。但是我们认为，好看不中用是没有意义的，外观和功能必须相互兼顾，做到和谐一致。在商品方面，有些时装专卖店注重“时尚至上”，但这不是我们所看重的，因为这不能做到有效的发展。我们优衣库的商品要强调的是服装的基本功能——“容易穿着”，与其他服装“容易搭配”。因此，优衣库必须成为一家重视基本功能的时装专卖店。因为服装本身已经是带有时尚属性的工业产品，功能性和时尚性应该追求合理的平衡，而这也正是我们公司发展至今的原动力之一。

走向郊外

优衣库一号店的成功，使我意识到这应该是一条通向成功的路。为此，我又开始物色新的商铺。听说在下关市郊外有一家汽车用品商店要撤店，我赶紧把它盘下。经过稍微装修，在第二年（1985年）的6月，优衣库二号店（优衣库山之田店）就开张了。这也是优衣库拓展郊外型商店的第一家店。

同年10月，我们又在冈山市开了一家都市型店（优衣库表町店）和一家郊外型店（冈南店）。很是凑巧，这家郊外型的商店前身同样也是汽车用品商店。毫无疑问，比起都市型商店来，房租要便宜很多。原有的汽车修理位也保留在优衣库的店铺边上。那个时候正好流行游泳池式酒吧，我还在繁华商业街的旁边设了一个台球场。但一年后就关闭了。

为了吸引更多的顾客来店，强有力的促销手段和广告宣传显然是非常必要的。因此，为了使宣传达到最佳的效果，最好把店铺集中在一个区域里。为此，我们考虑沿着山阳道高速公路中心区域再开一些新店。

我们通过在郊外开店，悟出了3个道理。

第一，那时正逢日本开始出现购买私家车的热潮，郊外型和路边型的商店遇到了一个非常好的发展机会。那些二三十岁的年轻人在休息日会兴致勃勃地开着自己的车远道而来，带着朋友或家人来店里买休闲服。也就是说，从那个时候起，休闲服与年龄、性别已经没有太多的关系，成了一个比较大众化的市场需求。

第二，比起流行时尚的服装，日常生活中可以穿用的基本款服装更受顾客欢迎。当我们了解到这一个消费倾向后，就把目标市场调整为无年龄差别、无性别差异、能够应对任何年龄层和任何身份地位的顾客的市场。在商品方面，我们把销售重点放在了时尚色彩不浓的基本款服装上。我们发现，除了知名度很高的国际品牌以外，只要商品质量好，一般的服装也会有非常大的需求量。

第三，比起那些开在繁华商业街大楼里的品牌专卖店，郊外型的服装店往往更能吸引那些有明确购物目的的人。所以郊外型服装店的购买率很高。也就是说，比在都市商业街的店卖得好。

优衣库一号店的基本款商品，主要从岐阜县的制衣商那里进货，那时是岐阜制衣商发展的鼎盛期。商品的价格比较低，同时配以一些进口商品，起到集客的作用。与品质相比，我们在低价格上更下功夫，商品主要以十几岁的男孩穿的休闲服为主。优衣库在郊外开店后，一开始也和一号店一样配置商品，但后来马上发现，来店客人的年龄和层次发生了变化。于是，我们立即对商品做了调整，换以基础商品为主，以应对更大众化的顾客需求。

休闲服是一种平时的穿着，是任何人在任何时候、任何地方都可以自由穿戴的服饰。因此作为一般性服装，如果它的单品质量很高的话，那么它就可以任意搭配，并不一定需要全身的服装都来自优衣库，完全可以和其他的品牌服装一起搭配着穿。我想，如果这种男女都可以穿的中性休闲服能够大量销售的话，那么成功的希望就在眼前了。当然，现实并没有我们想象的那么简单，但是从那时起，我就开始梦想有朝一日自己来开发这些商品。在优衣库三号店和四号店开张的时候，这个梦想实现了。

从制衣商那进来的商品，虽然价格便宜，但是品质不够理想。优衣库的商品出现销售见好的势头后，我们又通过日本国内的制衣商在海外委托加工。由于当时还没有建立品质管理制度，海外加工的产品常常

会出现质量低劣的问题。因为进货价格低，如果我们再要求生产高质量的产品的话，工厂会因此没有利润而不愿意接单。在这种情况下，我开始考虑，我们必须在海外组织生产，自己进行生产和质量管理。

自己开发商品

随着新开商铺数量的逐渐增加，公司的资金周转陷入捉襟见肘的窘境。因为是经营低价格的商品，商品的周转率就成了企业运营最关键的因素。

当时因为缺乏资金，哪款商品好卖就进货哪款，实行快进快出。卖得不好的商品，当季处理，决不放到下一个季节再卖。商品采购人员们一直在岐阜、名古屋、大阪等地的制衣商和批发店里转悠，有时也采购些清库处理的商品，当然都是全额买断。由于店铺数量不断增加，畅销商品的供货变得越来越困难。

传统的服装零售店通常是在制衣商和批发商下单的商品中进行选货和进货，并采用代销的方式。这种代销方式对销售方来说没有多大压力，因为卖得不好可以退回给供应方，经营风险比较小。但回避风险的这一部分投入，其实也是转加到了原价上，所以，商品的毛利率就会很低。而商家为了维持一定的毛利率，就必须抬高售价，结果这部分价格就转嫁到了消费者身上。另一方面，由于生产什么商品是由制衣商和批发商主导的，所以最终出现在店铺货架上的商品就缺乏一贯性。更何况有些商品必须按照制衣商或批发商的价格要求销售，零售商没有自由定价的空间。

零售商为了能够控制销售价格，只能采取特别订货的办法。在商铺数量不断增加、商品采购能力也在不断提高的情况下，我们决定采取自己开发商品，然后委托厂家生产“特别订货”的方式。但是若委托海外的制衣厂生产，没有一定的量是不被接受的，而且产品必须百分之百买断，不得退货。这样，零售店就必须承担所有的风险。一旦在商品规划和下单上出了错，会导致致命的结果。

1985年的《广场协议》[1] 签订后，日元开始升值。1986年以后，日元升值更快。按理说，厂家的自主开发品牌和世界名牌商品都应该可以便宜出售了，但实际情况并非如此。就在那时，我加入了一个赴香港的商业考察团。在那里，我看到了“佐丹奴”的带领T恤，价格虽低但品质非常好。我情不自禁地想，“这就是我想要的”。

当时，在上海近郊开厂的人纷纷来到香港，并在香港和东南亚一带开厂。于是欧美的买手纷纷来到这里，着手进行商品的规划、下单。一时间，香港的出口贸易得到了很大的发展。当时，香港的服装生产厂家没有零售和生产的区分，一边做欧美服装的加工贸易，一边自己开店销售。这种比我们在日本做生意还要活络的方式让我意识到，这种做法应该具有很大的发展潜力，我们也必须这样做才有生路。

虽然我是做零售出身的，无法直接生产成衣，不过在委托厂家生产加工时，参与生产管理是完全可行的。事实上，为了能够生产出高品质的商品来，我们也必须这样做。

我们在1987年起步，着手优衣库自主品牌的商品开发。由于当时公司内部既没有设计师，也没有裁剪师，产品规格图样之类的文件都是靠手写，非常粗糙。设计图样出来后就委托厂家加工。由于当初还不知道如何进行生产管理，结果做出来的服装质量很差，以当初的标价根本卖不出去，最终只能降价处理。在相当长的一段时间里，我们只能靠将海外品牌服装折价销售，通过发传单进行促销等方式维持生计。1988年3月，我们在香港开设了采购办事处，与香港人合作成立了现地法人公司。

说起来属于后话，当初在招聘负责生产管理的人才时，一位在体育用品制造公司负责管理非主流体育服饰的小谷先生加入了我们的队伍，他在服装生产管理方面具有十分丰富的经验。1993年1月，他原来的3名同事也追随他，相继来到了我们公司。之后，他们长驻中国进行生产管理。从那时起，我们慢慢形成了

自己制作商品的环境。

---

[1] 20世纪80年代初期，美国财政赤字剧增，对外贸易逆差大幅增长。美国希望通过美元贬值来增加产品的出口竞争力，以改善美国国际收支不平衡状况。1985年9月22日，美国、日本、联邦德国、法国以及英国的财政部长和中央银行行长在纽约广场饭店举行会议，达成五国政府联合干预外汇市场，诱导美元对主要货币的汇率有秩序地贬值，以解决美国巨额贸易赤字问题的协议。因协议在广场饭店签署，故该协议又被称为“广场协议”。——编者注

招募加盟店

优衣库开了4家店之后，在某种程度上，我们已经对店铺运营有了一定的自信。商品的交易量大增，公司因此进入了强化采购力的阶段。为了增加店铺数量，我们开始招募加盟店。当然，如果有可能的话，我们通过增加直营店的方式进行扩张会更好些，但当时我们投资设备的资金不足，加盟方式更具有吸引力。

“一个拥有10万人口的城市，如果店铺面积为165~264平方米，就可以实现年销售额2亿日元的业绩。”这是我们对加盟者的广告宣传。同时我们组建了一支由各方面的专家组成的服务团队，包括视觉表现方面的插图设计者、广告文案的撰稿人，以及店铺内装修设计的工程师、宣传方面的广告代理公司等。有了这样一支团队，我坚信一定能开出吸引年轻人的店铺。

我向我们公司所属的日本洋服顶级连锁协会的成员们发出了加盟邀请。1986年10月，第一家加盟店在山口市开张。1987年4月，第二家加盟店在仓敷市开张。

1987年6月，我们又在冈山市开了一家直营店（西大寺店）。到1987年8月，优衣库的店铺（包括两家加盟店在内）数量已经达到7家。优衣库专卖店以外的男士西服店、女士服装店等也达到了6家。这一年的销售总额达到了22亿日元，税前利润达到6 500万日元。

寻求企业上市

店铺在顺利地扩张，按照连锁经营的理论，应该呈现出“规模效应”，但事实上，效益提升并不尽如人意。税前利润率的增长速度基本上也就只有1%~2%。1988年8月决算期的年度销售总额为27亿日元，税前利润为4 300万日元；1989年的销售总额为41亿日元，税前利润4 800万日元，店铺数量达到22家（其中5家为加盟店）。自1987年8月以来，又新增加了7家店铺。

从二十四五岁开始全面掌管公司，一路走来，我不断地经受着失败。我一直在经营这条路上拼搏着向前奔跑，偶尔停下来一看，发现公司不仅销售规模增加了很多，总资产也已经很庞大了，公司员工人数达到了100名左右，银行的贷款总额也早就超过了父亲以及我个人的资产总额。就这样，周而复始地采购货品、销售商品，继而进口货品、开新店等，构成了我迄今为止人生的全部，想想倒也很有意思，居然也走到了今天。公司规模变大以后，有时一步不慎也会前功尽弃。为了让公司能够存续下去，必须认真地学习经营管理方面的专业知识。我读了很多书，还专程拜访了经营咨询专家和注册会计师，像海绵吸水般的充实着自己。

有一本名叫《为上市而战斗》的书，对我产生了很大的影响。

这本书站在读者的角度，深入浅出地把公司经营和股票上市的基础知识讲得非常清楚。于是我打电话给作者，希望能够见面一叙。1990年9月下旬，作者来到了宇部市的公司本部。这位作者就是现在担任我们公司监事役的注册会计师安本先生。那年我41岁，安本先生36岁。

在对公司整体的情况做了一番研究之后，安本先生开始了他的咨询工作。坦白地说，他那羸弱的样子和他写得那么棒的书实在是对不上号。我曾经闪过一个念头：“他能行吗？”后来，安本先生也谈了对我的第一印象：那么大言不惭地说“要做前所未有的全球性企业”，能行吗？看来我们对彼此的看法都差不多。

一开始我就知道，企业上市绝不是一件简单的事情。我记得当时安本先生对我说了两件事，至今印象还很深刻。

第一，首次公开募股并不是我们全部的目的，主要是把公司打造成一家具有上市实力的公司。也就是说，如果不把公司打造成全社会一致认可的好公司，那么今后在这个竞争激烈的环境中就难以生存。第二，要把公司打造成一个即使社长不在，也能顺畅运转的公司。也就是说，公司不是围着社长的指挥棒转，而是由完整的组织结构和规范来保证日常运营。

原来经营公司还有这么多名堂，我怀着无比好奇和兴奋的心情听着安本先生讲课。说实话，我当时并不知道该怎样做才能把公司打造成安本先生说的那种模式。但是，听完安本先生的课后，我认为与其急着让公司上市，不如先把公司的经营体制理顺。

就这样，公司开始进入了改革的阶段。与安本先生对接的是前一年作为信息系统负责人应聘加入公司的菅先生。当时菅先生的职位是业务改善室长，同年12月他升为董事，后来又被提拔为专务董事。

这段时间的改革情况会在后文详细叙述。在此，谨把改革的要点罗列如下：

首先，我们重新整理了整个公司的业务，规范了各部门的职能，制定了明确的总部员工岗位职责及工作目标，构建了组织机构图。

我们还分析了优衣库迄今为止取得成功的原因，研究了今后进一步发展所需要的各种要素，并设定了各自的目标。

确定了优衣库标准店铺的规模（商场面积、销售额、库存规模、人员体制、设备投资额等）。设定了每一家店的标准损益指标，并以此为基础，制订了一年的开店计划、销售计划、采购计划以及资金安排预算表等。

整理业务关联企业。

正确、快速地实施月度决算，对照检查年度预算和月度决算，分析差异，发现问题，采取措施予以纠正。

对采购、销售、库存、店铺运营、店铺开发等各个环节，为了及时发现和防止违规操作，专门制定了一个监督管理制度，并切实付诸实施，同时为了保证各项工作的顺利进行，制定了各个环节的工作流程。

改造原POS系统（收银机读取的条形码销售数据管理系统），引进新的涵盖商品信息、销售信息的后台管理系统。

制定公司内部管理规则和运营手册。

制定新店的开店手册，规定店铺开发的程序和基准。

研究设备投资资金的筹措方法。

整顿整理工资体系。

可以说我们把公司的各个层面、各个环节都重新清理了一遍。和大多数的中小企业一样，当时公司的财会业务也是委托给地方上的税务代理人员来打理的，所以没有专门从事这方面工作的人员。为此，公司特地招聘了财会方面的核心骨干。安本先生说：“公司的决算书就是经营者的成绩单，必须自己制作。每月的月末要迅速做出决算，然后进行分析评价，从而制定下一个月的对应措施。月度决算流程对公司的运营来说是非常重要的。”对此，我深表赞同。

在安本先生的指导过程中，我唯一坚持的是对于经营理念的观点。我原先的经营理念总共有17条，这是我结合古今东西方企业和经营者的成功秘诀、我读过的书和杂志，以及自己经营企业的切身体会，用自己的语言进行归纳提炼的成果（本书附录罗列了在这17条基础上又做了调整的“23条经营理念”）。

安本先生说：“经营理念再好，如果员工记不住的话，就没有任何意义，17条太多了，难以记住，应该重新归纳一下，浓缩到5条左右。”但我坚持认为，这些经营理念都是必不可少的，其他公司经营理念的多少与我们无关。最后安本先生同意了我的观点。我认为这就是一个企业的文化，必须让公司所有的员工深刻理解这些经营理念，烂熟于心，同化为大家的共识。

在经营理念这个问题上，我没有向安本先生妥协。

这场改革宛如一场风暴，把整个公司从头到脚洗刷了一遍。现在回想起来，能够进行这样大手笔的改革和整顿，从另外一个角度来讲，也许是因为自己是一个经营外行，没有那么多专业知识的框定和思维定式，才会没有思想包袱而勇往直前。



第二章
挑战与实践

- 公司也没有明确的例会，我走到哪里就把会开到哪里，当场做出决策并立即实行。整个公司的氛围就是这样，我们称之为“One Table Meeting”（桌上会议）。因为速度就是生命。

- 与我们自己的实力和能力相匹配的地段，才可以说是真正的好地段。

- 20世纪90年代初的优衣库，如果让每一个员工都独立思考，那就会迷失前进的道路和方向。相反，如果没有独断行事的体制，我们就不可能一次次地突破难关，向更高的目标进军。

从生意人到经营者

公司开始改革后，我们就想着要上市。为了进一步扩大公司规模，我们必须获得更多的开店资金，必须确保拥有更多可以开店的区域，当然还要吸引更多的人才到公司里工作。现实社会中，如果公司没有名气的话，别人连商铺都不愿意租给你。

另一方面，我们也意识到，必须认真地拓展连锁经营业务，否则公司就会面临生存的危机。正当我们研究如何加快开店速度时，我们发现日本的税收制度是一个非常大的障碍。

从理论上来说，如果开店速度加快的话，销售量和采购量必然会有所增加，这就会导致周转资金需求量的增大。由于销售收到的是现金，而采购支付的是几个月后兑现的信用证，因此就产生了销售现金与采购款在资金周转上的差额，可以全部用作开新店的设备投资资金。

这本来是一件好事，但是日本的税收制度给我们带来了麻烦。当时利润的六成是要缴税的。假设两年连续获得10亿日元的利润，约6亿日元要用来缴纳法人税、事业税和地方税。更有甚者，前一年税金的一半，即3亿日元（去年利润的三成），必须在当年的中期缴纳完毕。从专家的角度来看，我的这种算法可能有些奇怪，但我在心理上总觉得第二年度利润的九成（即9亿日元）就要作为税金从收入中消失。我们要快速扩张，就会在第二年上半年面临资金周转的压力。所以，经营上虽然获得了利润，但没有现金。如果没有担保，银行是不会借钱给你的。对于想要快速发展的公司来说，如何应对日本的税收制度，是一个非常重要的课题。面对种种问题，我们就觉得上市是筹措资金的唯一生路了。

1991年9月1日，在狭小的铅笔形大厦4楼的办公室里，我对聚集在这里的公司总部员工们大声宣布："从今天起，公司名称从'小郡商事'改为'Fast Retailing'（迅销），优衣库正式拓展全国连锁业，每年开30多家店，3年后达到100家，尽快实现公司上市目标。"

这个目标一旦失败，公司也许就会倒闭，但现在是最好的扩张机会。成败在此一举，只能孤注一掷。这是我当初的真实想法。

在场的所有员工、干部都非常惊讶。当时公司直营的优衣库门店有16家，男士西服店和女式服装店有6家，加盟的优衣库店有7家，加起来总共有29家。而从开设这29家门店所花费的劳力和时间来看，大家都知道，一年要开30家门店简直不可能实现。但我相信，只要制订严密的经营计划，并得到彻底的贯彻落实，要达到这个目标绝不是没有可能。

既然已经确立了上市这个目标，只能一个劲儿地往前冲，这也是我的性格使然。为了切实推进连锁扩张计划，我感觉到自己仅仅作为一个喜欢做生意的人是不够的，我必须向一个真正的经营者蜕变。为此，我必须努力学习。

做生意和经营一家企业是两回事。与经营者相比，我知道自己还只是一个生意人。所以，我必须一边准备企业上市，一边尽快把自己打造成一个真正的企业经营者。

经营者和生意人的区别在哪里？我认为，生意人大多是指喜欢买卖商品这种商业行为方式的人。从这个意义上来说，大多数中小企业的社长，都还称不上是经营者。经营者必须有明确的目标，能够制订出严

密的经营计划，带领企业迅速成长，最大限度提升企业的效益。

更改公司的名称，是我很早以前就开始筹划的事。我一直想把优衣库的商品打造成为日本“休闲服的商品标准”。新的公司名称表明了要实现这一目标的行动方针。如果直译的话，可以翻译成“迅销”，意思就是要迅速捕捉顾客的需求，迅速把顾客的需求商品化，迅速摆上店铺销售。

我公司自己设计规划的商品，是委托工厂加工，然后将商品全部买断，再从店铺卖出去，同时将销售结果反馈到商品的设计规划中去。这样，从商品设计到终端销售的各个环节都能保证高效的运作。在整个流程中，我们承担对商品的全部责任，并排除一切不必要的浪费和无效劳动，把由此省下来的利润返还给顾客，让顾客享受到更多价廉物美的实惠。由于所有的风险都由我们自己承担，所以反过来可以这么说，我们只要把风险控制在公司能够承受的最大范围里面，然后就可以行动了。

通过从事公司上市的各种准备工作，我发现自己学到了很多。

制订经营计划

目标和计划在企业经营中是必不可少的。既然我们已经第一次制订了3年发展的中期经营计划，那么不妨对公司的发展前景做一个更长期的展望。于是我们开始推敲公司发展的长期规划。若要让优衣库的标准门店在3年后能够达到100家，那么销售额就可能达到300亿日元的规模。这样一来，再发展到1 000亿日元的销售规模，就并非痴人说梦了。我坚信，这决不是一个遥不可及的梦想。也许是偶然的巧合，自己参考着美国的LIMITED、HomeDepo（家得宝，主营家居建材用品）、沃尔玛等世界著名零售企业的发展历史，在10年前制订的发展规划，竟然在10年后顺利实现了一年3 000亿日元的销售目标。

我一直对员工们说，人要有远大的抱负和目标。人一旦追求稳定安逸的生活就会停滞不前。胸怀远大目标，然后向着目标一步步地前进是非常重要的。

目标不能定得太低。当你把目标定得很高，甚至看上去有些离谱时，你也不用担心。只要你制订严密可行的计划，并在纸上写下来，经常把努力后的结果和目标进行对比，再适当做些调整，即使目标再高，大致上还是有可能实现的。关键是要坚持不懈，绝不能半途而废。

奥林匹克选手们经常把刷新世界纪录作为自己的奋斗目标，并为之刻苦努力。换言之，如果没有要刷新世界纪录的伟大抱负和为之付出的孜孜努力，那就绝不会有诞生新的世界纪录的可能性。同样，企业在制订短期、中期和长期的经营计划时，也要下狠心，把目标定得尽可能高一些。

清理关联公司

优衣库当时有许多家相关联的子公司或合资公司，包括优衣库店铺销售代理公司、店铺内外装修设计公司、香港的采购公司、股东关联的公司（不动产租赁）等。这些公司都和优衣库公司本身有生意上的往来。

对此，安本先生说："公司上市，就应该把公司的经营状况尽可能地透明化，让投资者能像透过玻璃窗一样对公司的情况一目了然。关联公司一多，别人就搞不清楚这里面的名堂。所以，最好是什么关联公司都没有。当然，有了关联公司，即使没有什么不正常的交易，也必须公开总公司与这些关联公司的业务往来情况。对于申请上市的公司来说，这也许会增加许多额外的手续。但是对于投资者来说，可能因为搞不清楚里面的关系而觉得有风险。那样的话，他们就不愿意投资。"

清理这些关联公司，前后花了一年半的时间。尤其是在清理一家与亲戚有些瓜葛的资产管理公司时，我花费的时间最长。

银行交易和担保

日本企业的资金筹措，主要是通过银行的融资。开办公司，如果创业者个人没有资金的话，只能向银行借。但是，向银行借钱必须有担保。

我在1991年9月宣布要加快连锁经营的发展步伐。此前，我曾经和主要的交易银行谈过："优衣库今后每年要开30多家门店，3年后达到100家，准备上市，拜托银行给予支持。"对此，银行方面表示可以理解。但是一年后的1992年8月的年度决算报表出来时，情况却发生了变化。根据1991年8月发表的决算报表，公司过去一年的销售总额为72亿日元，税前利润为3.5亿日元。而根据1992年8月发表的决算报表，公司过去一年的销售总额为143亿日元，税前利润为9.2亿日元。[1]

恰逢日本泡沫经济崩溃，从那家银行贷了不少款的几家企业倒闭了。为此，银行的分行长担心我们的优衣库也会遭此厄运，开始对我打预防针似的说："我看已经差不多了，开了这么多的店，应该可以告一段落了吧。"

我听了他的话，连忙解释说："你们银行方面是知道我准备3年开100家门店的计划的，更何况我现在的业绩等各方面都很好，不能因为你们银行方面的原因改变我的经营目标吧。"但分行长还是无意改变自己的想法，他对我说："我们银行已经不可能再继续向你们提供资金支持了，要不你到其他银行去问问吧。"听了分行长的话，我也实在没有办法，只好跑到其他几家银行商量融资的事。我亲自写了担保内容和融资规模的详细计划书，有两家银行看了我的计划书后同意贷款给我们。

于是，我又来到那家主要的交易银行，对分行长说："其他银行答应贷款给我了，我想把担保抽出一部分，抵押到其他银行去，请一定给予谅解。"谁知话音刚落，分行长竟像干柴着火一样，勃然大怒。我一头雾水，明明是你叫我去和其他银行商量的，怎么就发火了呢？我到现在还记得那位分行长当时说的话。

"没有人会跑到人寿保险公司去为自己买人寿保险吧。"原来分行长说的"到其他银行去问问"，是指通过自己的银行去和其他银行商量。

为了说服我，分行长还好几次叫来我们公司董事菅先生，并给安本先生打电话，又发很长的传真，试图让他说服我放弃继续开新店的念头，回到稳定发展的轨道上来。同时，他也发了传真给我。

传真的内容主要是说"银行和普通的企业是不一样的，请不要误会，信任就要有信任的样子"。而我当时只认为银行贷款给我，我付银行利息，我和银行的关系是对等的。而事实上并非如此。就银行方面来说，他们是把接受融资的企业看成银行的子公司，所以银行说的话是一定要听的。而我当时确实没有在这方面多考虑。

分行长想收回贷款，并开始说出中止原先说好的通过第三方贷款的话来。为此，我只好找银行总部的负责人谈，还到与银行相关的租赁公司去谈。当时我想，我们在那个租赁公司的租赁余额比在银行的贷款余额还多，即使银行想收回贷款也很难。结果，费了很大周折，银行最终没有抽回资金，一直支撑到我们上市。现在回想起来，那真是一次非常好的经历，我甚至觉得那位分行长可以说是一个好老师，至少，他激发了我咬紧牙关拼命奋斗的决心："看着吧，我一定要把公司做好给你看。"

前面说的这些，都是发生在我们公司的一些特殊情况。在同银行交易的过程中，有着企业在准备上市时应注意的关键要点。

公司的开店资金主要来源于账期周转的资金和银行的贷款。而银行贷款当然需要提供担保。我发现日本的银行在这方面有一个坏习惯，“企业”从银行贷款，却要“个人”承担全额的连带担保责任。反过来，企业一旦上市，又必须解除个人的所有担保。也就是说，企业向银行借款需要个人担保，这是因为银行将企业和个人混为一体。而对上市公司来说，则必须理清这方面的关系。

向银行贷了款，就感觉到自己做每一件事情都要在意与银行的关系，好像自己完全从属于银行似的。因为有连带担保，一旦公司经营失败，个人的生活也跟着被毁掉的事也经常发生。所以，我认为在企业经营中，个人生活和企业经营应该清楚地区分开来，避免公私不分是十分重要的。

---

[1] 优衣库的年度决算期是从当年的9月至次年的8月。——译者注

稳定人才队伍

企业准备上市这件事，公司里谁都没有经历过。把公司的所有业务，按照职能和目的进行划分，构建组织和业务体系，对我们来说还是第一次。在被称为公司这辆车的两只轮子的商品部和店铺运营部，相对来说人才比较多一点。但在公司的管理部门，我却明显地感觉到人才不足。

一般来说，随着连锁经营规模的扩大，门店数量的增加，公司总部人员数量会膨胀起来，但这一点恰恰是我一直想避免的。就好比一个国家的国力提升了，但人们还是希望政府机构是小机构一样。不过，我还是充分认识到那些不直接产生利润的管理部门的重要性，只是需要考虑与其他部门的平衡。所以，我们最小限度地使用了一些人才，或者中途从公司其他部门调配一些干部充实到管理部门来。干部们都在各自的岗位上拼命地工作。现在想来，这样的做法或许有些野蛮。但如果当初精英太多，反而不容易做决策，公司也许就不可能这么顺利地上市了。

当时，公司也没有明确的例会，我走到哪里就把会开到哪里，当场做出决策并立即实行，整个公司的氛围就是这样，我们称之为“One Table Meeting”（桌上会议）。因为速度就是生命。如果按部就班地慢慢工作，无论如何也实现不了一年开30家店的目标。因为店铺每天都在营业，所以周六、周日几乎不休假，这种状态一直持续着。

建立信息系统

公司引进POS（销售时点信息）系统是在1988年7月。那时直营店有12家，加盟店有3家。此前的销售信息处理是委托计算机厂家的数据中心做的。

采用了POS系统后，各个门店的销售信息能够马上传到总部。但是当初的系统最多只能处理几十家门店的信息。通过POS系统，我即刻就能知道销售前30位、前100位的信息，并马上向各方下达指令。如果今后门店拓展到100家以上，现有的这套系统显然是不够用的，所以我们决定引进新的系统。

对于大规模发展连锁经营的企业来说，能否通过计算机系统在第一时间准确分析出销售状况，并将其反映在投入商品、门店间调配货物、调整售价的对策中，是我们经营成败的关键。而要做到这些，没有相应的计算机系统是不可能实现的。我意识到，通过数据进行管理的时代已经到来。

正是因为计算机系统和通信手段的发展，我们不仅构筑起了销售信息和库存信息处理等基础系统（血液），还建立起了信息传递架构和邮件、数据共享等系统（神经）。门店和总部可以在一个相互平等的立场上互换信息，有时，店长会因为总部的疏忽而大发雷霆。如此，保持一种相互间颇有些紧张的关系也不是一件坏事。所以，建立信息系统对企业的经营来说，是非常重要的事情。

商品规划

即使具备了充足的资金和人才资源，构建了强有力的信息系统，但是对于一家企业来说，作为主角的商品如果对顾客没有吸引力，那一切都会失去意义，公司也不会因此创造利润。为此，我们又针对商品的方向性、质量以及数量加快改革商品规划（Merchandising，简称“MD”）。在商品采购的时代，我们称商品的采购者为“买手”。而当商品转为由本企业自行设计制作的时候，担当这一工作的部门以及具体从事这项工作的人就被改称为“MD”了。

所谓连锁经营，就是不管到哪家店，都应该以同样的价格出售同样的商品，并提供同样的服务。所以在扩大连锁经营的过程中，我们必须建立这样的体制。为了让休闲服卖得更好，我们必须生产顾客想要的服装，同时也制作好我们自己想要推出的服装。因此，必须建立一种生产后立即可以销售的、将生产和销售紧密相连的体制。我下定决心要把这种体制作为公司努力的方向和最终实现的目标。这件事听起来似乎是一件很容易做到的事，其实推行起来还是有不小的难度，我们只能循序渐进。

美国和英国等先进国家的企业，在服装连锁经营方面的经验是值得我们好好借鉴的。美国的新兴企业能在短时间内从零迅速扩展到几千亿、几万亿日元的销售规模，年增长率达到200%甚至300%。日本本身也具备这种经济活动的环境，所以没有道理做不到。为此，我想证明我们也能做得到。

有一段时期，日本几家时装制造商因为发展连锁经营而风靡一时。但后来有一些企业倒闭了，因为没有真正的经营者，还有些公司，设计师当了社长，但只做自己认为好的商品，这显然是有问题的。不管生产多么好的商品，关键还是要考虑如何把它们迅速地卖出去，迅速地转变成企业的利润，这是企业应该优先构建的一个经营体系。显然，他们忽略了这个问题，商品设计很好，质量也不错，就是没有考虑经营方面的问题，把经营当成了儿戏。这些厂家的事例成了我们的反面教材。

担心的事

从无人才、无物资、无资金的“三无”企业开始，通过向银行贷款，制订出3年的发展计划，并切实付诸实践——一开始我还是自信满满的，但不久之后我就开始坐立不安了。商品是否卖得好？店里的顾客多不多？一系列的担忧令我整天心神不宁。不论是在总部工作还是在外地出差，我总要亲自去看一下店铺的情况。虽然每天惶惶不可终日，但我确信，除了朝前走别无退路。

其实让我最担心的事，还是从1991年12月到1993年6月一直困扰我们的银行贷款问题。因为总是不能如愿，我时时担心公司会发生资金短缺的问题。我已经把自己的财产和父亲的财产全部抵押给了银行，我希望银行能重新做一下评估，再贷一些款给我们。但是，这样的要求超出了分行长的职务权限，所以银行一直没有动静。其间，若稍有闪失发生资金链断裂的情况，企业就会处于十分危险的境地。因为新店开张的日子是固定的，而房租的保证金及装修费用都必须按照合同如期支付。所以，我们的主要交易银行慢慢地从一家地方银行转向了多家银行。“如履薄冰”这四个字的真实含义，我深有体会。

好的地段在哪里？

有人说，零售业的成功与否取决于商铺所在的地段。确实，地段是非常重要的。但是，地段好，租金就贵。不管是卖东西还是做餐饮，都一样。

适合郊外路边商铺的好地段，需要商店门前有充足的人流和车流，交通便捷，而且店面宽阔，从远处看也非常醒目。但是这样的地段租金很高，不是我们可以承受的，更何况当时整个零售业都处于在路边开店的热潮中。而我们的新店选址，通常是寻找那些主干道旁边的小道或者旁道，总之是一些有缺陷的地段，这样租金就会很便宜。在静冈县开的第一家店（静冈草薙店）就是位于干线道路旁边的横马路上，当时周围还有农田。我当初也有些迟疑，开在这个地方真的能行吗？想不到，这家店的生意还挺好。

如果我们选择在好的地段开店，租金自然高。如果生意好的话还可以，生意不好了，在好地段也支撑不下去。所以，我认为，与我们自己的实力和能力相匹配的地段，才可以说是真正的好地段。

我们原先制定的标准门店的规模，也随着时代的变迁进行了调整，面积扩大了很多。从最初的200~300平方米，逐渐调整到400~600平方米，现在基本上是600~1 000平方米。这一方面得益于国家放宽了对店铺规模的限制，另一方面是因为随着我们店铺的知名度的提高，可以比较容易地租赁到好的地段。

外部力量的协助

店铺开发是从寻找合适的开店地段开始的。一开始，公司并没有指定专门的人员担任这项工作，但后来做了最低限度的配置，在东日本地区和西日本地区各配置了一名专职员工。这在当时所有服装零售企业中，是最少的配置了。这么少的人手却要开出这么多的店，这完全要归功于“大和房屋工业”。

一开始，因为我们还没有做出什么大的业绩，大和房屋工业公司并不是很积极地向我们介绍开店的地段。往往是我们向他们要求20个地段，而他们只给介绍一个。最初介绍的一个地段是九州岛地区一号店，地段条件非常不好。经过了一段时间的准备，开店那天，那位把地段介绍给我们的营业所所长，在早上6点开门之前，就来到了店门口。开店第一天，店门口居然没有顾客排队。看到这情景，他竟然说：“今天的开店很优哉游哉的嘛。”我忍不住想对他说：“这就是你给我们介绍的好地方。”

对于还没有很好的信誉和业绩的企业来说，尽管知道人家把很不好的地段介绍给我们，但我们还得和他们交往下去。我那时候就想，一定要和他们搞好人际关系，一定要取得好的业绩，到时，他们就会把好的地段介绍给我们了。

随着我们新店的扩张事业逐渐走上正轨，大和房屋工业公司方面也开始把好的地段优先让我们挑选，甚至他们在公司内部还专门成立了一个对接我们的工作小组。当然，现在我们店铺开发的做法与过去已经有所不同，但是我们能够顺利拓展连锁事业，使营业额达到1 000亿日元，大和房屋工业公司功不可没。

终于在广岛证券交易所上市

1992年4月，我们关闭了最后一家男士西服店。至此，我们所有的店都成了郊外型的优衣库专卖店。关闭一号店以及初期的老店时，也需要一份理性的决断。因为在关闭一号店时，大家都有一种“一号店凝聚了我们当初创业的心血，舍不得关掉”的感情，但是我们确实容不得这样的感情。也就在这时，优衣库的直营店达到53家，加盟店达到7家。到1993年8月，直营店已经有83家，加盟店7家，销售总额达到250亿日元，税前利润达到21亿日元。

1994年3月，我们在宇部市郊外的山中，一个名叫“大字善和”的地方，建造了我们公司的大楼，把总部迁到了那里。此前公司总部位于宇部市内狭小的铅笔形大厦，大家在不同的楼层办公，每天跑上跑下，导致工作效率低下。我早就想把所有的员工集中在一个楼层里，这样可以随时看到大家，这个愿望总算实现了。这是属于公司的第一份不动产，尽管外表看上去像个仓库。

同年4月，直营店数量超过了原先制订的百家店计划，达到了109家。同时，公司申请上市的手续也在稳步、顺利地推进。5月上旬，我们收到了广岛证券交易所准许我们上市的批文，中国 [1] 财务局的上市听证会也顺利通过。终于，在7月14日——法国大革命的纪念日，公司在广岛证券交易所隆重上市。通过竞价，每股股价最后定位为7 200日元，这是相当高的价格。一夜之间，多达134亿日元的资金打到了公司的账上。我总算松了一口气，以后可以不用再为资金的问题发愁了。

投资方和证券公司对我们的评价是：公司战略和经营方针清晰，具有很高的成长性。开盘第一天，都是买盘，股价一路飙升，最终竟然无法成交。在当天的记者招待会上，我说：“股价如此飙升，确实很有点像优衣库的味道。大家对我们如此期待，反而激起了我们的斗志。”第二天，开盘价就升到每股1.49万日元。

我意识到，自己已经站在了新的起跑线上。在不远的将来，海外的一些大企业都会进入日本市场，竞争会越来越激烈。现在，优衣库的门店数量已经超过了100家，公司也上市了，总算成为“国家队选手”，以后我们还要拓展全球市场，冲入奥林匹克。不管走到哪里，我们都要进行挑战！

在广岛证券交易所上市后，我马上确立了在东京证券交易所上市的目标。经过2年零9个月的努力，我们于1997年4月获准在东京证券交易所二部上市。又过了1年零10个月，也就是1999年2月，我们实现了在东京证券交易所主板上市的目标。

---

[1] 日本有一个“中国地区”，位于京都西部。——译者注

到关东地区开店

当时，优衣库的开店区域，已经覆盖爱知县、福冈县、兵库县、佐贺县、岐阜县、熊本县等地。而在关东地区开第一家店是在1994年4月，就是那家位于千叶市绿区的千叶绿店。但开店之后，衣服根本卖不出去。当初，每家新店开业时，我必定会前往观察。记得那天早上6点开门时，居然没有顾客来，这可太不妙了。当时的情景，我至今记忆犹新。要打开关东地区的市场，确实面临非常严峻的考验。和现在开店不同，当初只要到一个新的地方去开店，都会面临同样的问题。尤其是在关东地区，公司的知名度很低，衣服卖不出去也在情理之中。

其实不光是关东地区，在哪个地方都一样。一开始总是很困难，直到开出了几十家店之后才会有所突破，其后销售额才会直线上升。但关东地区一直很难突破。直到1998年11月，东京原宿店开张后，才总算出现了转机。

自从在关东地区开出第一家店后，在以后的四年半中，我们主要在茨城县、千叶县、埼玉县等16号国道环线的外侧一带开店，当时在东京则完全没有知名度。我一直在琢磨，关东地区人口如此稠密，为什么销售额就是上不去呢？后来，我终于明白了其中的奥妙。原来，和关西人相比，关东人不太重视实惠，也不会因为价格便宜而购买。如果看到商品不是十分合心意，嘴上不说，但是以后就不会再到店里来。在关东人的眼里，我们是一家从关西地区过来的打折店，也有证券评论家持这种看法。打折就意味着便宜，而“便宜没好货”的观念在关东人的脑海里是根深蒂固的。

后来，我们在北海道开店，一开始时也是完全卖不出去，真让我们吃够了苦头。我们这才知道，北海道的情况几乎和关东地区一样。

统一为“优衣库”品牌

商品的生产如果完全委托厂家，因为商品单价低，对厂家而言没有什么赚钱的余地，他们就会偷懒应付。如果委托给商社，商社也是完全丢给厂家，不会为你尽心地做生产管理，所以，最终成交的商品也往往达不到预期的品质。即使这样，刚开始时我们也只能靠拼命地做大业绩，使交易的总量慢慢增长，来赢得厂家和商社的信任。

即使是自己设计的商品，在工厂里生产时，如果你不派专人在生产现场进行严格的跟踪管理，品质也是绝对得不到保证的。所以，如果你想生产价廉物美的商品，就必须派人自始至终地投身现场，做好每一个生产环节的管理。仔细想想，其实道理就这么简单。

但在当时的日本，谁都没有这么去做。即便是现在，有些人可能还会想：“优衣库所说的高质量恐怕只是嘴上说说而已，售价这样低，质量能好吗？”从一般的服装流通常理来说，这种说法也许是站得住脚的，但是优衣库改变了这种所谓的常理。最有发言权的恐怕还是使用了我们商品之后的广大消费者，他们对价廉物美的优衣库商品感受最深。

但是老实说，一开始，优衣库的商品质量确实不如现在。我们从顾客调查问卷中得知，有的顾客为了不让人知道商品是从优衣库买来的，特意把优衣库的标牌剪掉。确实，刚开始的时候，真正的优衣库原创的商品并不多，后来随着店铺数量的增加，才慢慢多了起来。而将所有的商品统一到“优衣库”的品牌之下，是在1998年东京原宿店开张之后。尤其是摇粒绒商品的开发及销售成功，使得用低价格高品质的“优衣库”品牌统括所有商品的条件和环境成熟了起来。

为了全面提升优衣库商品的认知度，在广岛证券交易所上市后，我们马上从以下3个方面着手这项工作。

一是实施购买后3个月内无条件退货。

二是防止广告商品的断码缺货，万一出现这种情况，马上从其他店调集商品，或安排替代商品。

三是为了让顾客购物愉快，要随时保持店内的干净整洁。

当时，世界上一些优秀的零售商早已做到了这一步。但在日本，能做到这样的企业还是凤毛麟角，为此电视台还专门做了报道。我们认为对自己售出的商品负责到底是理所应当的。而且，我们还可以从顾客的退货中了解到顾客对商品的看法，这是一个听取顾客意见的好机会。为此，我们抱着非常积极的心态实施这项工作。虽然顾客退货、换货的比例高了一点，但并没有达到令我们不安的程度。相反，这也成了一个探究顾客退货原因、改善商品质量的好契机。

商品规划固然重要，但是在生产的过程当中，不管是做服装还是做其他商品，只要一个环节出现疏漏，商品就会一文不值。由于在生产管理方面，我们完全是没有经验的外行，所以在刚开始的阶段，发生了很多事情，诸如钉偏纽扣，纽扣很快就脱落，把衣服的里料当成了面料，把面料做成了里料等。即使工厂是在日本本土，也需要经常开会沟通。何况这样的事发生在外国的加工厂，真是鞭长莫及。所以，产品做坏是经常发生的事。

1995年10月，我们在全国性的大报以及周刊杂志上刊登了一则广告：以100万日元征集对优衣库的不

满。我认为，与其间接地从咨询公司那里获得消费者的反馈和不满，不如直接倾听消费者的声音。结果，征集到的消费者的意见竟多达1万条，几乎都涉及商品质量。

“一套1 900日元的运动衫，洗了一次就脱线了，洗两次胳膊下面就开裂了，今后再也不会买你们的商品了”，“T恤衫只洗了一次，领口就松了”，等等。

老实说，在读这些反馈意见的时候，我的心情有些沮丧。但是，这些意见对我们了解公司的商品质量是非常有帮助的。我们一定要正视我们的商品进入市场后所出现的问题，不要惧怕失败，要研究，要改善。因为在一系列的失败中，孕育着下一次成功的胚芽。应该说，现在优衣库的商品质量得到了很大提高，与在卖场获得的无数次的失败经验是分不开的。直到现在，我还坚持认为，“掌控卖场”是经营的根本。

纽约设计子公司的失败

在广岛证券交易所上市后，1994年12月，为了加强商品设计和信息收集，我们在美国纽约设立了一家100%的子公司——“印象纽约公司”。

我们想打造的生产链模式是：从纽约收集时尚信息并进行商品规划，由大阪的商品设计事务所及山口的公司总部进行新商品的具体设计，然后委托海外厂家进行加工生产。

1995年初秋，由纽约子公司一手打造的商品全线投入市场，但是意想不到地遭遇了全军覆没的惨剧。因为市场不接受色彩不够鲜艳的单色调。后来分析原因，是因为在纽约的商品规划和大阪的商品事务所以及山口总部的担当者之间，没有经过很好的沟通。

1996年11月，在东京都涩谷区又成立了一个商品设计事务所。这样，把商品规划的工作分散到了纽约、东京、大阪、山口4个地方。但在实际操作上，4个地方要做到信息顺畅交换和信息共享是有困难的。我意识到，这种组织架构的尝试是行不通的，必须在东京设立商品研发的一体化机制。于是，成立了三年半的纽约子公司宣布解散。

现在回想起来，包括我自己在内，整个公司在商品规划这方面其实都是外行。但是，你不尝试就不知道这个道理。从失败中总结经验教训，运用到下一次的实践中去，为此，我们必须付出尝试的代价。而对商品规划必须与销售实现联动的重要性的认识，也是在经历了这些大的失败后才悟出来的。

收购VM公司的教训

1996年10月，我们出资将东京一家专门从事童装规划开发销售的公司（VM公司）85%的股权买下，收入“优衣库”麾下。这家公司的儿童商品非常有竞争力，它是从一家名为VJ的公司中分离出来的，经营者也出自同一家公司。

但是，当VM公司获得了独自的商标权之后，与VJ公司之间的关系就变得微妙了。尤其在VM公司发表了其他新品牌即将面世的公告后，VJ公司竟一纸诉状将VM公司告上了法庭，指控VM公司违犯了《反不正当竞争法》中的商标使用条款。

当时，VM公司的社长和我们公司的法律顾问都认为“在法律上是没有问题的”。而现在，我们意识到收购VM公司是个错误。所以，面对这样的指控，我们自知胜算不大。再加上VM公司本身损益结构一直没有得到很好的改善，出现了连续亏损的情况。最终，在出资收购8个月后，除了留下商标管理的产权公司外，我们关闭了VM公司的所有店铺，实施了清算。

虽然VM公司关闭了，但当初该公司在儿童服装方面建立的品牌，为后来优衣库开拓儿童服装业务打下了很好的基础。从这个意义上来说，这次的失败为后来的成功做了铺垫。尽管VM公司被清算了，但我们获得了有能力的人才，而且发现了优衣库向儿童市场迈进的良机。

我们从这次的失败中意识到，优衣库自己规划的商品打着他人的牌子（我们支付品牌使用费）推向市场的运作模式，是行不通的。如当初的CHAMPION（冠军）、REEBOK（锐步）、ELVIS PRESLEY（猫王）、BADBOY（坏男孩）等都是他人的牌子。所以，必须赶紧用“优衣库”的品牌来统一公司对外的品牌形象。应该说，这次的失败对以后的品牌创立起到了积极的作用。在失败中学习，是优衣库此后取得更大发展的宝贵经验。

SPOQLO、FAMIQLO的失败

优衣库的服装，基本上都是人们平时穿着的休闲服装，多数与运动服装相近。即使在我们进口的服装或借用国际品牌制作的服装当中，也是运动款式销量高。

既然运动服和休闲装并无严格的区分和界定，那么，是否可以把那些平时穿着的运动服集中起来卖呢？把运动鞋和其他体育用品放进去，开一个专卖运动休闲装的店铺，这个想法开始在我的脑海里形成。于是，我们开了一家新业态的店，取名叫“SPOQLO”。

优衣库的服装虽然不强调性别色彩，但随着女士服装和儿童服装销售业务的扩大，家庭装的服装比例也有所增加。于是，我们又开了一家专卖家庭休闲装的店铺，取名“FAMIQLO”。

经过一年左右的准备，1997年10月，“SPOQLO”和“FAMIQLO”各推出了9家店。就在“SPOQLO”店铺开到17家、“FAMIQLO”店铺开到18家的时候，我们又做出了关闭这类店铺的决定，并把它们转换成优衣库的店铺或另外招租处理。

关闭的最大理由是因为这类商店开张以后，并没有达到预期的销售目标。失败的原因是：一方面，这类商店经营的商品与原来的优衣库商品在定位上区分不明显；另一方面，为了优先确保这些商店的商品种类和数量，有时候不得不调集优衣库的商品，反而使优衣库的店铺出现了缺货和断码的现象。这样，就出现了两头都做得半吊子的局面。从客户的立场上看，本来在一家优衣库的店铺里都能买齐的商品，现在要跑3家，反而变得不方便。像这一类的商业尝试，完全可以说是一种满足自我的自以为是。

从失败中重新站起来

就这样，直到1998年东京原宿店开张为止，这样的商业尝试连遭失败。可以说，我们的新事业大多以失败告终。但是，许多事情你不去做，就不知道是怎么回事。

我们之前做的很多事情都是主观设想得很好，经营计划也制订得很完美，但经不起实践的检验，达不到预期的经营效果。既然经历了那么多次的失败，能否认真汲取从失败中得到的经验和教训，则取决于一个人的经营态度。毫无疑问，人人都讨厌失败。但是，如果不能正视眼前的失败，或是将失败掩盖起来，企图将失败从记忆中抹去，那只会重蹈覆辙。

我认为，失败固然是一道伤口，但也蕴藏着下一步成功的希望胚芽。所以说，即使失败了，我们从失败中汲取教训，及时修正我们的错误就行了，不用天天将失败挂在心上。当然，前提是不能出现会给公司带来生存危机的重大失败。所以说，实践中遇到失败，总比纸上谈兵好。从失败中学到的经验是我们人生的宝贵财富。

关键的问题是，当你已经做出了“失败”的判断时，你能否及时抽身。既然已经知道这项尝试一定会带来损失，及时止损应该是最明智的决策。你必须在短时间内果断止损，想好善后事宜的处理方案，做好人员的安排。反之，犹豫不决、拖延时间只会扩大损失。我通过这些失败学到的宝贵经验是，要在第一时间止损，以求快速痊愈，这比什么都重要。

人才力量的加强

人才是经营资源中最宝贵的资源。自从在广岛证券交易所上市后，我们在招募人才方面比以前要容易多了。1997年4月在东京证券交易所二部上市以后，到当年的11月，优衣库的直营店已经达到300多家。当时，没有想到那么多人会放弃原来大公司的工作，加入我们的队伍。可能对他们而言，我们为适应公司快速发展而建立起来的实力主义评价制度，与业绩挂钩的工资体系等一整套完善的人力资源管理制度，以及公司的发展前景，比那些大公司更有吸引力。

跳槽到我们公司来的员工来自商社、工厂、咨询业、IT业、服务业等各个领域，对此我表示极大的欢迎。因为我希望公司的员工能够来自各个行业，对优衣库抱有新鲜感和好奇心，会经常问“为什么”，会对一件事刨根问底，而不是停留在惯常的思维模式上。如果员工来自同一个行业，那么他们就会凭经验做事，对一切都习以为常，也就难以发现问题。改革的真谛就是要否定现状。我们需要的是对问题有独立思考能力和判断能力的员工。换言之，我们需要的不是“来干活”的人，而是具备经营潜力的人。

经常有人说，企业的规模和品质，是由企业领导人的素质决定的。我并不认为自己是一个十分聪明的人。企业领导人如果不能正确对待自己，企业就不能得到很好的发展。有人可能会认为我这样评价自己有问题，否则公司怎么会发展到今天呢。但我总希望能够吸引比我更聪明的人来加入我们的事业。

在人才招聘方面，我们也曾尝过失败的滋味。曾经有一段时间，我们在报纸上刊登招聘广告，然而效果并不尽如人意。最糟糕的是，报纸上刊登出“诚聘社长、董事”等人才的广告后，前来报名的人却是我们最不想要的人，因为他们误以为优衣库的社长、董事是一份安逸的工作，所以来的都是一些只想当“官”，寻找安乐窝，又很自以为是的人。而我们真正需要的是对工作有一股闯劲，办事利落的人。不过，这样的招聘广告虽然没有达到预期效果，但从另一个方面来看，却起到了很好的宣传作用，让大家知道，优衣库在广泛诚挚地聘请能够成为经营者的人才。

现在优衣库的董事、执行董事，半数以上是通过熟人推荐，或是由公司内部的同事介绍过来的。如：1997年5月进公司的泽田（第二年11月担任董事、副社长，2002年5月离职），1998年9月进入公司的堂前（现常务董事），同年10月进入公司的森田（现常务董事），等等。曾经担任公司社长的玉冢，是1998年12月进入公司的，原来在IBM（国际商业机器公司）工作，他在访问优衣库时与我们结下了缘分。优衣库的人才不胜枚举，都比我有头脑，能力也非常强。尤其在执行董事这一层面，都是非常优秀的人才。

从创业期步入快速发展期，整个公司靠我一个人的决策还勉强可以应付。但当公司要想成为世界著名企业，规模也越来越大的时候，一个人就显得力不从心了。于是我想到，我们必须建立起一支由专家型经营者组成的团队。

在公司的初创时期，我们也吸引了一些人才加入。因为当初公司还属于一家中小企业，吸引到的人才毕竟有限，选拔起来也比较困难。随着公司的发展壮大，公司经营目标和方针的明确，我们开始有目的地选拔一些与公司的企业文化和经营理念相吻合的人才。当然最理想的是那些从创业时期一起奋斗过来的董事和员工，他们中有些人能够跟着企业共同成长，但也有一些人跟不上前进的步伐。

毋庸置疑，1亿日元的销售规模和10亿日元的销售规模，以及100亿日元的销售规模，对于一家公司来说，其经营要求是完全不一样的。在公司销售额超过1 000亿日元的时候，我对以前一起打拼江山的干部和员工说：“我们的目标是继续向上，希望大家继续献计献策。”我发现讲完这句话后，怎么都有一种逼迫他

们再努力的感觉。浦先生和岩村就是想尽早离开经营第一线的人，于是我把他们提到了“监察董事”的位子上。说实在的，平时看他们那么努力辛苦地工作，有时真是感到于心不忍，这下他们总算可以松一口气了。

一直担任公司专务董事的菅先生，一直是我的左膀右臂，他于1998年11月离开了公司。身体不好是他离职的一个原因，另一个原因是他夹在激进地追求更高目标的我和自己的部下之间，又不得不替我做许多沟通的工作，实在是很不好受。有时想想，像我这样发号施令是很容易的，但是下面执行的人真是非常辛苦，他们为公司做了很多的贡献。

公司在东京证券交易所上市后，有一部分老员工逐渐离开了公司。因为他们在公司上市之前都持有公司的股份，后来公司股价飙升，使得他们有了幸福退休的机会。

从创业开始，我一直在追求终极目标。确定了目标后，如何执行就成了关键。对我来说，这个目标最终能否实现并不重要，重要的是，有了更高的目标，我才会永不松懈地去努力。如果目标很低，人就不会很努力了。在公司的核心管理层里，从理论上认同我的目标，但实际上没有切身感受、心存怀疑者不乏其人。马上想摩拳擦掌，跃跃欲试追赶目标的人也有之。但不管怎样，为了一个很高的目标，他们都在拼命努力，好在这样的拼命努力结出了硕果。在此过程中，不断有优秀人才加入到我们的事业中来。在此，谨向他们表示深深的感谢。

一般来说，一家处在发展中的企业，必然会在不同时期吸引到这个时期所需要的特定人才。有些经营者总是抱怨说找不到好的人才，我想，这种抱怨是不太正常的。也许是他们没有认真去找，还有就是这家企业一定存在着除人才不足之外的其他问题。

被宣传

没有人才，找不到好的人才，或者说公司还没有足够的实力纳入这些人才的时候，有些业务只能做外包，请外部的专业人士帮忙完成。如优衣库的广告宣传，一开始是想在某一个区域产生影响力，到后来希望广告的影响力扩展到整个日本。在这个变化的过程中，不断会有合适的广告公司的专业人士帮着我们策划、打理。

在优衣库一号店开张的时候，我就已经意识到广告宣传的重要性。若想到一个陌生的地区去做生意，如果不做广告，客人是不会知道的，也就不会上门来，这是大家都知道的商业常识。所以，即便是已经有了一定的知名度，我们每次开店时仍然需要广而告之。

优衣库一开始是委托一家名为"西部读联"的广告代理店来做的。现在已成为优衣库公司员工的江口先生，当初是"西部读联"山口分店的店长，和我同岁。他得知我想在不久的将来把公司做大的想法后，就经常和我一起探讨"如何做报纸的夹页广告""如何做报纸广告"等问题。他那时虽然是广告公司的人，但真的很为客户着想，做事非常卖力。后来，他进了我们的公司，还是非常努力地工作。

我们有时会自己想广告词，有时也委托专业的广告文案撰稿人编写。新店开张时的顾客问卷调查工作，在很长一段时间里也都是外包的。

从优衣库一号店（位于广岛市）开店开始，我们就在广播和电视上做广告。也是从那个时候起，我切身感受到了优衣库广告的传播效果和影响力。当时在我们的心目中，广岛是一座大城市，因此我们第一次正式地在电视和报纸上投放广告。我到现在还记得，当初我们在设计广告时，拼命考虑必须有别于其他企业的广告，否则难以给人们留下深刻的印象。为此，我们绞尽脑汁，满怀成功的期待狠下功夫。

从广告冲击力的角度来说，优衣库在关东地区开店时推出的几次广告给观众们留下了深刻的印象，优衣库的形象宣传效果相当好。1994年秋季推出的一个广告，场景是这样的：一个关西的家庭主妇在优衣库的收银机前，一边说"这件衣服我不喜欢，给我换一件"，一边把穿在身上的衣服当场脱了下来。

这段电视广告是我们委托电通公司负责制作KINCHO（金鸟，日本除虫品牌）和富士通广告的团队做的。公司内部在看样片时，员工们的意见分成了两大阵营。"这个是绝对不能播放的"，这一意见占了上风；"这样播放是非常危险的"，强硬派的意见也有。但当初也没有其他方案可供选择。我心里是认同这个创意的，觉得是一个非常了不起的创意，但我当场没有表态。我也看出了当时已经加入公司、负责公司广告宣传业务的江口先生非常为难。由于当场没法形成统一意见，而原先定下的播出时间又迫在眉睫，我就决定先播了再说。没想到，播出后反响非常大，还引发了一场轩然大波。

电视台特意安排在专题节目和娱乐节目中插播这段广告。反应最激烈的是那些中年妇女，她们投诉说，就好像是看到了自己的影子，非常不舒服，吃饭时看到这段广告简直想呕吐。女性人权保护团体也向我们提出了抗议。原定播放期是9月到12月，结果，播到11月就只好停止了。原先准备了6个家庭主妇的广告版本，但是有些版本还没来得及播出。从广而告之的角度，从提高企业知名度的意义上来说，这一电视广告的推出取得了很大的成功。但负面影响也是存在的，尤其是没有马上对销售起到促进作用。

摇粒绒的电视广告

要说对销售直接产生促进作用的电视广告，要数1999年初冬播出的摇粒绒衫电视广告。这一广告的成功，主要是因为遇到了三崎正义先生，还有美国威登·肯尼迪公司的创意总监约翰·杰伊先生。

约翰·杰伊先生原来是纽约百货商店Bloomingdale’s的广告宣传部长，后来应威登公司的聘请加入该公司，负责耐克公司的广告片制作。耐克的广告片因其强烈的冲击力而广受赞誉。

委托日本本土的广告代理设计广告，总觉得他们很难跳出日本式的思维模式，很难出现真正意义上的优秀的广告片作品。为了能够把我们对商品品质的诉求有效地传递给广大的消费者，我想我们应该委托外国的广告公司，聘用外国人来制作这一广告。

于是，通过一家咨询机构的介绍，我和杰伊先生见了面。说来也凑巧，当时，威登公司正好在日本建立了分公司，杰伊受命担任了日本分公司的社长，刚到任不久。1998年11月，他来到我们刚开张的东京原宿店视察。

在与他交谈的过程中，我感觉到，他能理解我们的想法，知道我们想要什么，能告诉我们什么才是应该向广大消费者宣传的。之后，我到美国俄勒冈州的威登公司总部拜访，将广告制作的业务正式委托给了他们，并邀请他们的丹·威登社长和约翰·杰伊先生一起来参加我们在1999年10月召开的“优衣库2000年春季商品展示会暨迅销公司事业战略发布会”。在会上，我把他们作为我们优衣库的合作伙伴，介绍给了近200名日本媒体记者。

约翰·杰伊先生出身于百货公司的宣传部门，对时装产业和零售业非常精通。而一般的广告创意人员，多数对客户公司的业务情况不太了解，这就会产生许多问题。在约翰·杰伊先生看来，现在日本的电视广告片完全不行，只知道说自己想说的事情。在表现手段和表现方式上，过度使用夸张的声音、怪异的表情，一味追求新奇感，没有表现出对视听者的尊重和敬意，客户希望传递给消费者的信息没有得到有效的传播。我觉得约翰·杰伊先生的批评很尖锐，完全是一语中的。

优衣库的广告要表现出对视听者的敬意，不能把自己的意志强加给电视观众，要让观众根据各自的心智对广告内容进行判断。也就是说，不是单方面的信息传递，而是要让观众在看了广告之后自我感悟。我们要制作的广告就要达到这样的效果。约翰·杰伊先生真不愧是老资格的广告人，对广告本质的理解如此透彻。

日本的杂志铺天盖地，又有多少是表现出了对读者的尊重呢？在那些编辑的操作下，商业主义倾向公开蔓延，能够尊重读者的杂志几乎是凤毛麟角。如果真的是想对读者负责的话，就不应该图一时之快，靠抓眼球来愚弄读者，而应该重视写手水平和杂志质量的提高，这才是传播信息的一方所应该负起的责任。

我们做休闲服也是同样的道理。一丝不苟地做好每一件衣服，并尽可能地以最低的价格提供给消费者，这是我们的责任。而努力提高质量就是我们向消费者表达敬意和尊重的具体表现。

如果广告没有实质内容的话，那做广告本身就是一种浪费。如果广告内容丰富充实，那它就会成为促销的一大卖点，同时会收到事半功倍的宣传效果。因此，广告的实质性内容就好比一架飞机的涡轮式发动机，没有它，飞机是飞不起来的。

现代人的生活被各种信息左右。所以，好的商品如果只是静悄悄地放在那里，是根本卖不出去的。这个商品好在哪里，好到什么程度，是什么价格，在哪里售卖，从何时开始销售，诸如此类的信息都必须准确无误地告知消费者。我最近读到一篇报道，说是与20多年前优衣库一号店开张时相比，现在这个世界的信息量已经扩大了400倍。的确如此，无论是电视、报纸、电台还是网络、杂志，每天都在发布大量的信息。正因为如此，在这个信息泛滥的时代，我们必须传播货真价实的信息。

关于摇粒绒衫的电视广告片，我将会在第三章详细描述。通过与约翰·杰伊先生的这个团队合作，我们后来又制作了几个广告片。但是后来由于不得已的原因，约翰·杰伊先生不能再与我们一起继续工作了，由同一个团队的艺术指导田中纪之先生接任。直到现在，田中先生还在担任我们的创意总监。

有一段题外话，说起来有一些不可思议的因缘。

2002年，我们设立了优衣库设计研究室。当时担任室长的多田裕，先前是纽约、巴黎、伦敦的三宅一生时装公司的社长，在其创业初期，曾在纽约的Bloomingdale’s百货公司推销过三宅一生的品牌时装。那个时候他曾见过约翰·杰伊先生。听到这件事，我忍不住感叹：这个世界真是太小了。

“匠工程”

现在，让我们回到“实质性”的话题上来，那就是如何提升商品的质量。

大多数人可能会这样认为，服装无外乎两类：一类是品牌服装，“价格高但质量好”；另一类是非品牌服装，“价格低质量也差”。而我们偏要打破这一世俗的既定概念，要生产出“价廉物美”的服装。我在前面已经提到，为了制作“既便宜又好”的服装，我们公司从商品规划、生产、物流配送、销售等各个环节实现全程监控，讲求效益，消除浪费，站在消费者的角度，生产出价格和质量都能让人满意的服装。

在商品定位上，与那些流行时装或个性化很强的款式服装相比，我们更注重日常生活中穿着舒适、男女老少皆宜、做工讲究的生活装。我们认为这样的商品定位符合大多数消费者的需求。那些认为带活动衣领的T恤是年轻人的专利，无花色的毛衣是老年人专属的想法，本身就是错误的。休闲服的市场真的很大。在这一巨大的市场需求中，要制作出让广大消费者满意的商品，靠一般的努力显然是不够的。

在这样的思想指导下，优衣库为了提高商品的质量，尝试了各种各样的探索，并启动了至今还在继续的“匠工程”。

刚开始时，我们常常说，商品是我们自己生产的。但事实上是委托中国的工厂生产，我们只是出差来回奔波而已。但是，要想真正踏进生产管理环节，这种出差式的管理方式显然是不行的。1999年4月和9月，我们分别在上海和广州成立了生产管理事务所，并委派管理人员常驻。

要想按照日本的品质标准组织生产，就必须采用与日本相同的生产方式，必须提高生产技术。那么，到哪里去找这些能够从事生产指导的技术人员呢？我发现，因为日本纤维产业的衰落，那些上了一定年纪的熟练技术工人，渐渐失去了可以发挥作用的场所。于是我就拜托他们到中国进行技术指导，想不到他们竟然兴致很高，纷纷毛遂自荐。对于这些匠师们来说，他们终于有了用武之地。而对中国的工厂来说，则获得了一个提高生产技术的好机会。不久后，匠师们的努力终于结出了硕果，产品的质量得到了明显的提高。

事实上，让这些拥有技术绝活的人重新发挥作用的做法，并非我们公司的首创。以前的做法通常是，商社把他们派到自己参股的工厂里，作为熟练技术工使用。但是，这种做法只是保证了商社单方面的利益，对工厂的发展和技术水平的提高并没有带来积极的影响。

我认为，重要的是要让那些想把自己的技术传授给别人的人，到一个需要这些技术的地方去，让志同道合的人们“一起工作”。因为这些人的志向，不仅是想做出好产品，还想做出比日本更好的产品。

2001年，为了拓展中国的事业，我们与当地企业合作，成立了“迅销”中国子公司。担任该子公司总代表的是林先生。他于第二年的11月被提升为总公司的董事。林先生是从中国来日本念书的留学生，大学毕业后进入我们公司工作，负责过店铺作业，还当过店长。具有同样经历和经验的还有好几个人，我让他们回到中国，支撑起这个“匠工程”。他们理解公司的企业文化和经营理念，又能够和当地人用中文进行沟通。其中有些人掌握着缝制、染色等技术，有些人能够负责生产管理。正因为有他们的努力，优衣库才能够在这么短的时间内将其在中国的事业纳入正常轨道。

在中国，由30~45岁的人所经营的工厂生产出来的产品质量特别优秀。那是因为经营者本人的成长欲望特别强烈，工作充满激情。而且，他们在工作中还能把这种激情传递给每一个员工。

在人工费居高不下的日本，纺织服装业，尤其像缝制这种劳动密集型的产业，根本没有生存空间。劳动者面临自身难保的困境。如果还想让纺织服装业在日本继续生存下去的话，就必须将缝制这类劳动密集型产业转移到适合它生存的国家和地区，反之，则很难存续。

让“手脚”学会做“头脑”

假定有一位优秀的独裁型经营者，为了提高销售额和利润，准备扩大经营规模，你觉得他会怎么做？他会去招一些人充当自己的手脚，让这些手脚按照他的意志去执行。

从企业成长的过程来看，有一个阶段可能必须要这样做。但是经营者必须明白一个道理：“手脚”不会一直满足于只做“手脚”。我认为，时间长了，这些人会对自己一直从事一份不能发挥主观能动性的工作产生厌恶。换成我，也会非常讨厌。

不管是多么优秀的经营者，哪怕是一家小公司的老板，所有的业务都由他一个人完美地完成，是不可能的。各种业务、各个部门的“手脚”们在做好自己本职工作的同时，还必须同时学会做“头脑”。否则，工作就难以顺利开展，更别说取得完美的结果了。

大企业的经营是靠组织系统来运作的。在组织系统的各个层面，所有的部下都听从上司的指挥。一开始你可能只是一个“手脚”，但你在工作的实践中不断成长，就有机会上升到“头脑”。也许对于那些故步自封、不求上进的人来说，当不当“头脑”无所谓，但是，你必须明白一点，只想做“手脚”的人总有一天会被公司抛弃。

其实，有一段时间我曾想过，只想做“手脚”的人也是必要的。这样，什么事情都让我一个人来思考，可以速断速决，尽早做出决定。为了在竞争中赢得胜利，让企业迅速发展，我觉得这样做也是合理的。

到了1991年9月以后，我意识到，如果公司一年开不出30家店铺，就有可能面临倒闭的危险。于是，我们请了一家专门从事员工培训的咨询公司来做培训。在此之前，我们一直没有做过正式的员工培训。当那位老师面对公司总部的员工说：“比起老板一个人的独断专行来，每一个员工积极开动脑筋，并付诸行动更为重要，不能上司说什么就做什么。”在现场听了这话，我是很不以为然的：“这话说得不太对吧。”

一旦决定做，就要马上付诸行动，否则企业就会倒闭。在这种决定企业生死存亡的时刻，没有充裕的时间让你从下至上反复考虑。那位老师说的道理，是在企业进入相对稳定发展期时才可能有效。但是对一家企业来说，需要的是与每个阶段相适应的培训。20世纪90年代初的优衣库，如果让每一个员工都独立思考，那就会迷失前进的道路和方向。相反，如果没有独断行事的体制，我们就不可能一次次地突破难关，向更高的目标进军。

经过了这样一个发展时期，看着公司的规模一点点扩大，我也看到，公司再这样下去就会遇到发展的瓶颈，该是改变独断专行经营体制的时候了。

跨越1 000亿日元的壁垒

1994年7月，公司在广岛证券交易所上市后，资金上的压力舒缓了很多，我们总算从生死存亡、决一死战的状况中解脱了出来。但是因为确定了优衣库要走向世界迎接挑战的发展目标，所以，我们不能放慢开店的速度。在1995年8月的年度决算期，公司的销售总额为487亿日元，税前利润为45.3亿日元，店铺总数为176家。到了1996年8月的年度决算期，销售额增加到600亿日元，但税前利润只有45.7亿日元，比上年同期只增加了4 000万日元。现存店的平均销售总额还比上一年度下降了7个百分点，库存量增大。那时店铺总数为229家。

这一迹象表明，公司的销售规模扩大了，但利润增长却开始停滞不前。在那之后，新店也开了不少，销售规模继续增大，但利润增长钝化严重。在此期间，我们还经历了纽约公司设计的商品的经销失败，“SPOQLO”和“FAMIQLO”两类店铺的经营失败等一连串的打击。直到1997年11月前后，公司的直营店超过300家的时候，我才突然发现，自己很少能够见到在店铺里工作的员工们的身影，看不到员工的身影也就意味着看不到顾客。虽说那个时候有许多业务的处理已经可以通过电子邮件和员工们沟通，但是看不到卖场的情况，对经营者来说是一个致命伤。果然如我所料，公司已经面临让销售额跨越1 000亿日元大关的壁垒了。

站在一个顾客的角度来看，公司当时不来一次从零开始的彻底改革恐怕是不行了，而且宜早不宜迟。所以，从1998年6月开始，我们推行了ALL BETTER CHANGE（简称为“ABC行动”）的改革运动。用英语字母的ABC，寓意着一切改革都从基础开始，而且改革的效果也尽可能早地体现出来。这个ABC改革在1998年10月的摇粒绒衫销售活动和11月的原宿店开张中彰显成效，为这些活动的成功助了一臂之力。很快，在1999年8月的决算期中，优衣库的年度销售额突破了1 000亿日元的大关，实现了1 110亿日元的销售业绩，税前利润达到141亿日元，门店数增加到368家。ABC改革一直持续了两年多。现在我们公司还处在改革的状态中，或者说，改革永远在进行中，我们还没有见到最终的成果。

ABC改革归纳起来有以下几个要点：

1. FR（迅销）体制的革新。不是想办法把做好的商品卖出去，而是迅速地锁定畅销产品，并以最快的速度组织开发和生产。

2. 把市场营销和商品开发计划联动起来，把所有的力量都集中到一起，在商场里完美生动地表现出商品“畅销的理由”。

3. 从最初的商品规划到终端的商品销售，都要彻底贯彻门店对应、SKU管理（按颜色和尺寸区分进行的商品管理），杜绝浪费和无用功。

ABC改革的具体措施，归纳起来也有以下几点：

1. 对中国的服装加工厂进行一次清理，提高生产的集中度。把原本140家的加工厂缩减到40家，同时增加每个厂家的生产量，从而提高面料和缝制的质量。这也为以后实行供给连锁管理打下了基础。

2. 把经营管理权移交专业经营团队。随着公司的不断壮大，原来由我一人说了算的经营体制已经不行了，必须通过一个专业的经营团队来对公司的经营进行决策管理。于是，我招聘了一大批头脑比我好的人，他们和我这种喜欢当场拍板的人的思维方式不一样。我意识到，必须允许各种思想交锋，最终

形成合理的意见，只有这样，公司才能不断更上一层楼。

3. 店铺运营思想的大转变。门店连锁经营展开初期，总部主导型（中央集权）是可行的，但当门店发展到一定规模，依然沿用原先模式的话，门店可能因为要等总部的决策而错过了最佳销售机会。为了提高决策效率，减少机会损失，我们决定从尊重门店的自主性出发，建立起门店“自力和自律”的运营机制，并建立了“超级明星店长”的店长示范制度。

4. 建立全新的销售模式。从零开始，重新检验新商店、新商场、新商品。

5. 将设计事务所全部集中到东京原宿的一个事务所里面。

6. 建立起一整套与绩效挂钩的薪酬体系。

7. 与杂志社展开紧密合作，加大在车站和地铁轻轨列车内的广告投放力度，开展多种形式的广告宣传活动。

8. 确立每周一次的例会制度。

这次改革，是站在顾客的角度，以把店铺改造成为顾客心目中亲近的场所为目的。应该说，运营思想的转变，确实给店铺的面貌带来了极大的变化。

多店铺展开，或者说在连锁门店的拓展初期，往往是把着力点放在了如何以低成本来增加标准门店的数量上。我们到任何一家店，都要看到同样的商品、同样的价格、同样的布置、同样的服务。也就是说，总部是所有门店的“头脑”，门店只是“手脚”，门店只要按照总部制定的操作手册执行就行。这就是我们理想中的标准门店。新开店也一样，就好比是制作“金太郎糖果”（一种日本传统手工糖），简单复制。而这次的ABC改革，希望能对这种运营模式做一个彻底的颠覆。也许对门店来说，原来一切都是依赖总部，现在必须自己开动脑筋做决策。虽然增加了工做难度，但是，如果不进行这样的改革尝试，就不能打破现状。我们要让处于经营第一线，与顾客直接接触的门店变得强大，而不是让总部强大。

各家门店，由于所处的地理位置和当地风俗习惯的不同，会带来销售的时间节点、畅销商品等方面的差异。我们因此要求各家门店应该根据实际情况，对店铺的布局、商品的陈列等做个性化的调整。对店里的正式员工和小时工，根据“人时（总人数×工作时间）”做最为合理的安排配置。各家门店被授予一定的权限，对如何保持合理库存的订货量，如何对商品进行演示陈列，如何让商品卖得更好等方面进行自主裁决，并将业绩与工资挂钩。做得好的店长，将被授予“超级明星店长”的称号，成为所有店长的学习榜样。店铺的改革就这样开始了。

门店的员工们把自己在卖场发现、想到的合理化建议不断地传到公司总部，“商品如果能这样做会卖得更好，那样做的话会卖得不好”，等等。我想，连员工们都留心到了这些问题，那么顾客们感受到的问题可能更多。所以我们要求员工在发现问题后及时改正。这些来自经营第一线的意见与提高店铺运营质量和销售业绩紧密相连。通过这样的提意见活动，让所有的门店都变成了“头脑”。员工们不是被动地卖商品，而是通过商品这个载体，提高了自己对商品和服务的敏感度，使自己能站在顾客的角度，完成让顾客满意的销售行为。我在想，如果这一点能够完美实现的话，那么计算机管理系统就能和人脑联动，变成“活的系统”。

可以畅所欲言的氛围

公司一周要开好几次会，每周的周一、周二要开几个专题会议。在会上，如果有人从头至尾没有发过言，我就会说："如果不发言，下次就不用参加会议了。"

会议，如字面意思，就是要大家聚在一起讨论并最终做出决议。所以，会议是需要大家踊跃发言的。而且，会议并不拘泥于场所，无论何时何地，都可以召集，有问题立即决议，并立即执行。如果大家不能随机应变地发表自己的意见，那会导致公司决策的滞后，对公司而言是非常致命的问题。

我在想，最好的公司应该是"不把社长的话当圣旨"。社长所说的"一切"都被认真执行的话，这个公司一定会倒闭的。

看上去好像是在很认真地听社长的话，这种表面文章其实要不得。作为一名员工，应该先把社长讲话的实质内容理解透，然后融会贯通，形成自己的想法并付诸实施。我觉得，能够做到这一点的公司基本上都能成为了不起的公司。

重视表面文章，或者是拘泥于形式的大公司，但凡下属不动脑筋，社长说什么就照做什么，这种拍马屁成风的公司很少能取得成功。公司内部必须建立起谁都可以自由发表意见、畅所欲言的氛围。

我也曾经有过在会上自以为是、滔滔不绝的时候。后来我突然发现，多和不同行业、不同个性的人进行讨论，例如"如何做对公司更有利""如何确定课题讨论的优先顺序"等，会听到和我完全不同的意见和提议，会促使我重新考虑原先的观点。

像我这样惯于现场拍板的人，因为没有好好学过方法论，因此在如何把自己的想法恰当地告诉对方、如何抓住问题的重点进行归纳提炼等方面存在着欠缺。而公司里有些人在这方面是非常擅长的。对经营者来说，考虑公司发展的战略、战术，指明公司的发展方向，固然非常重要，但是，如果能把自己的想法清晰地告诉公司的干部和员工，让他们理解我的真实想法，在"知其然，更知其所以然"的情况下进行工作，对推进整个事业的发展应该是非常有利的。由于我平时说话习惯言简意赅，口吻往往是命令式的，如："顾客想都不想就会伸手买东西的商场""简单明快的商场"尽快建立，"要实现HELP YOURSELF（自我帮助）"，等等。虽然我的心情传递给了干部和员工，但是告诉他们的往往只是一个框架。如何实现这些构想，是需要和这些伙伴们一起去思考和探究的。

每年公布的大学生就业的行业选择排行榜中，零售业总是被排在后面。因为在人们的观念里，零售业是一个传统产业，往往被归类在劳动密集型产业里，所以不太受欢迎。像我们公司这种提倡"年轻时就体验一下做经营者"的企业几乎是没有的。

人们对传统零售业的印象是：论资排辈，等级森严，等到差不多筋疲力尽时，才好不容易爬到店长的位置，然后一直拼命到能量耗尽，人生终结为止。和其他行业相比，零售业更崇尚现场主义。现场主义尽管有好的一面，但不好的一面是师徒制度横行。你必须跟在师傅后面亦步亦趋，也不知道什么时候才能熬出头。说到底，就是思想观念非常保守。

而我们公司截然相反。我们要营造的环境，就是要让那些精力充沛的年轻人能够最大限度地发挥自己的能量，让那些具有经营能力的年轻人不断地加入到我们的队伍中来，成为我们经营者的伙伴。公司的快速发展，最终可能还是会回到集体领导的经营体制上来，但我坚信，我们努力的目标不会有错。

人都是为了理想和目标聚集在一起的。既然我渴望有才之士能加入我们公司，那么我就必须让他们知道我求贤若渴。幸好，信息社会的进步，让我能够把公司锐意改革的信息，把公司广求人才的诚意传播出去。结果是，公司所需的各方面人才聚集到了他们能够一展宏图的地方。

我们的改革，使得公司与员工的关系变成了略带有紧张感的对等关系，在日本社会成了一家革新派的零售企业。我们试图从根本上改变日本社会沿袭至今的公司与个人之间雇用与被雇用的关系，实现“公司发展”和“个人幸福”的双赢目标。为了实现这个目标，我们每天都在坚持不懈地迈着改革的步伐前进。



第三章
企业转型

- 2000年秋冬，51种色彩的摇粒绒衫集中推向市场，销售目标是1 200万件，实际售出了2 600万件，成为优衣库迄今为止最热销的商品。

- 广告宣传，要么是零分，要么是100分，没有中间数值。

- 那些曾在流行浪潮中抢购优衣库摇粒绒衫的人，那些在买了摇粒绒衫的同时，又买了优衣库其他商品的人，那些因为买了优衣库服装，结果到处撞衫而觉得不爽的人，渐渐地远离了优衣库。

- 要分析日本企业为什么会钻进一条经济低迷的黑暗隧道而徘徊不前，我觉得，企业对于社会贡献和社会责任的意识淡薄，是其中一个肉眼不易看清的重要原因。

在原宿开店

在公司规模还很小的时候，我就怀有一个梦想，要让优衣库成长为能与美国的LIMITED和GAP、英国的NEXT相媲美的公司，成为日本时装连锁企业或SPA（自有品牌服装生产零售商）的代表。

莱斯利·威库斯纳董事长率领的LIMITED公司，从20世纪80年代中期进入快速发展期，在很短的时间内实现了销售额1万亿日元的目标。GAP也在牛仔裤和短长裤领域取得了很大的成功，销售呈现出爆发式增长，很快成为一大世界品牌。NEXT也在这一时期，仅仅用了8年时间，便使销售规模从20亿日元猛增到2 000亿日元，创下了一个商业奇迹。我觉得，类似的奇迹也应该在日本发生。

但是，要让企业发展到那样的规模，必须树立自主品牌形象，必须做与其他企业不一样的事情，必须实现生产销售的差别化。

说起来很偶然，银行给我们介绍了一处在东京都原宿的商铺。而在此之前，我们在关东地区的开店区域，一直是在16号环状国道线的外侧。当时，优衣库作为一家店铺遍及全国的休闲服专业经销商，其销售规模已经是全日本第一。但是在东京这样的大都市，却完全没有名气。那时我就想，如果优衣库要在东京市中心开一家店的话，原宿应该是最好的地方。泡沫经济崩溃后，那里的租金已经便宜了许多，同行的店铺也撤了不少。几重利好使我敏锐地感觉到，这是一个绝好的开店机会。

在优衣库一号店开店之前的20世纪80年代，原宿曾经是日本的时尚中心，商铺非常紧俏。当初，优衣库的员工也想在原宿找商铺，但其租金实在是高得离谱，令我们不敢出手。正因为有过这样苦涩的经历，所以这次有机会可以在原宿开店，让我们如愿以偿，真是令人感到欢欣鼓舞。但是，要在服装店鳞次栉比的竞争环境中胜出，我们一定要有独到的商品。只有从商品入手，寻求商品的某一个聚焦点，集中诉求，才有可能吸引消费者的眼球。

原宿店开店活动主打的广告语是“优衣库的摇粒绒衫，1 900日元”。广告张贴在原宿车站和涩谷车站，还有地铁轻轨的列车车厢里。所有的广告宣传品都集中强调了这一句话。1998年11月28日，在优衣库原宿店开张那天，总共三层的商场，在一层全部堆放了摇粒绒衫。我们的预期得到了完美的回报。顾客们排起了长队，正如时装杂志和电视台报道的那样：“卖疯了！”

回顾这次开店活动成功的经验，我认为主要有三点：一是对某个商品进行集中诉求，聚焦点突出；二是优质的主打商品以1 900日元的低价出售，价格策略讨巧；三是广告宣传具有新鲜感，与众不同。这三个要素融为一体，才让我们取得如此的成功。再加上秋冬季正好也适合摇粒绒衫的销售，所以我们运气很好。另外，顾客虽然是冲着摇粒绒衫而来，但也顺便买了一些其他商品回去，产生的连带效果十分惊人，从而提升了店铺的整体销售额。

以前，人们对优衣库的评价或印象总是“便宜没好货”，但这次买了摇粒绒衫，实际穿了以后，评论的风向开始转变了：“东西便宜，但质量还真不错！”

我们的商业模式并没有什么改变，但以原宿店开张作为一个分水岭，顾客对优衣库的认知度和评价发生了巨大的变化，“优衣库”的品牌一下子在东京，甚至全日本打响了。多年来，我们孜孜不倦地追求高品质的努力，甚至商品规划、生产、物流各个环节中所下的功夫，终于得到了良好的回报，结出了丰硕的成果。

摇粒绒这个面料以前就有，但并不是用来制作大众化商品的。在登山服和滑雪衫的专卖店里，一件摇粒绒衫要卖到1万日元以上，属于价位很高的商品。

在原宿店开店之前，我们也曾卖过摇粒绒衫。但在1997年之前，一年也就卖掉80万件左右。我一直认为这个面料的商品具有很大的市场发展潜力。因此趁原宿店开张之际，我们尝试着把开店战略锁定在主打这一商品上。结果，在原宿店开张时的1998年秋冬，我们卖出了200万件。在电视台播出广告后的1999年秋冬，我们预期销量为600万件，结果卖出了850万件。2000年秋冬，51种色彩的摇粒绒衫集中推向市场，销售目标是1 200万件，实际售出了2 600万件，成为优衣库迄今为止最热销的商品。

摇粒绒面料

在美国，有一家名叫Malden　Mills的专做摇粒绒面料的公司，这家公司生产的Polartec（抓绒面料的一种）摇粒绒被誉为世界第一。因生产摇粒绒成衣而闻名的Patagonia（巴塔哥尼亚，世界顶级户外奢侈品牌）公司也使用这家公司的摇粒绒面料。在原宿店开店之前，我们采用的方法是，自己规划商品，然后向他们订货，主要款式是两种，售价分别为5 900日元和4 900日元。当时，优衣库是日本最大的Polartec摇粒绒进口商。

但是，我不满足于仅做这些。我的理想是要做成和Polartec摇粒绒一样，甚至比它更好的商品，我要把价格便宜但质量很好的摇粒绒衫送到消费者手中。优衣库至高无上的课题永远是：如何通过公司上下的努力，追求低价格、高品质商品的极限。为了实现这一想法，优衣库的生产管理担当者和中国加工企业的经营者开始着手共同研究这个课题。一开始生产出来的商品，在光泽、保温性和保湿性方面比Polartec摇粒绒差很多。经过不断的改良，最终形成了这样一个生产流程：从日本东丽公司买原料，在印度尼西亚纺成丝，然后在中国进行纺织、染色和缝制。这个流程大大提高了商品的质量，也提高了商品的性价比。通过数百万件摇粒绒衫的大批量生产，使“低价格、高品质”的目标得以实现。

摇粒绒衫的色彩也应该有所突破。把几十种颜色的摇粒绒衫一起推向市场，一直是我们的梦想。长期以来，摇粒绒衫作为户外专用的服装，大多局限在红色、海蓝色等几种颜色上。而我们现在是要把摇粒绒衫作为一般的大众休闲服提供给消费者，让一般民众能轻便舒适地穿着。所以，可供选择的颜色一定要具有震撼力，必须做得丰富多彩。

那个时候，公司已经改变了由我一个人说了算的独裁式决策格局，建立起了由泽田、堂前、林先生等组成的可以共同出谋划策的团队，在市场营销、生产管理和物流上形成了一整套完善的管理体制。

虽然我们从一开始就很看好摇粒绒衫的销售，但是市场反应如此之好，却是我们始料不及的。原宿店开张当天，我和泽田两人忐忑不安地站在店门口，心里想着的就是一件事：“能够卖掉就好了。”但后来看到顾客们排起长队抢购摇粒绒衫，真是十分惊喜。商品这种东西，好与不好的结论就是“畅销为王”。当然，要取得一款商品的销售成功，除了前面所述的各种因素之外，还有一些偶然因素的作用和运气的成分，是所有这些相关要素的合力所致。

“每件1 900日元”

在原宿店开店的当日，我和前面提过的威登·肯尼迪公司的约翰·杰伊先生、从事影视规划业的CI公司的钱先生、泽田，以及刚刚加盟我们公司的玉塚，一起吃了一顿午饭。

玉塚是由泽田介绍过来的，面试后当即表示愿意到我们公司来。刚一见面，他给我的印象有点像纨绔子弟，我担心他不靠谱。结果完全出乎我的意料，4年后他当了社长。

我与约翰·杰伊邂逅的故事，前面已经有过交代，但那天和他介绍过来的钱先生却是第一次见面。一年后的秋天，我请钱先生负责优衣库的电视广告片制作。

1999年5月，公司确立了优衣库品牌建设规划，和威登·肯尼迪公司建立了合作关系。不久，杰伊先生提出了一个在电视广告片方面具有划时代意义的方案。在美国纽约街头，营销员手拿我们公司的摇粒绒衫问过路人：“你认为这件衣服值多少钱啊？”第一次接触优衣库摇粒绒衫的过路人中，有人说值40美元，有人说值50美元。当营销员告诉他们，这个只要1　900日元，按当时的汇率计算，只有十五六美元时，很多人当场表示“马上就想买”。这个广告片的表现手法其实非常直截了当。与其说是追求广告片的趣味，倒不如说是在用心宣传摇粒绒衫的价值，是在用性价比打动顾客。

和杰伊先生的磨合也经过了一段时间。先是在优衣库的经营理念上达成共识，然后从商品的规划阶段开始一起介入，通过激烈的意见交锋，最后形成了优衣库的广告战略。

1999年8月，在全国性的报纸上，优衣库刊登了整版广告。广告词只有一句话：“优衣库的牛仔裤为何只卖2 900日元？”这一广告将优衣库的经营理念和运作方式全部呈现在了广大消费者的面前。

从1999年秋天开始，通过在电视、杂志及地铁轻轨车厢内发布广告，我们以摇粒绒衫为中心，对牛仔裤、平脚短裤等优衣库商品进行了大范围的宣传。我们还邀请音乐家、演员、学者和一般普通民众出演电视广告，请这些个性鲜明的人用淡定的语调来描述优衣库商品的特性，告诉人们优衣库的商品是怎么回事。

众多广告之中，电视广告片的反响是最大的。其实，在公司内部审看样片时，大家争论得十分激烈。整个片子里，既没有冲击力强的音乐，也没有对商品的重复强调，从音响效果来说，是一部非常安静质朴的广告片。会议室里，“应该大声喊出只卖1　900日元”，“画面上的文字应该更大、更醒目一些”，此类声音不绝于耳。

而杰伊先生认为，应该尊重电视观众的感觉，相信他们的智慧和判断能力。所以，没有必要拼命强调价格的高低，我们想告诉观众的东西已经充分包含在影片里面了。

我也认为，这段影片不用修改。我对那些持反对意见的人说：“广告宣传，要么是0分，要么是100分，没有中间数值。成功与否完全取决于广告创意人的思路和表现手法，我们不该说三道四。如果播出后效果不好，大不了以后不和这位广告创意人合作就是了。”广告是一种信息发布手段，这种信息只有被人们接纳，让信息“到达”消费者的心里，才可称之为真正的广告。而一些说好不好，说坏不坏的半吊子东西，往往会在还没有引起消费者注意之前，就已经被埋没了。所谓的“到达”是指消费者接受广告信息并由此产生共鸣，也就是说，我们想告诉消费者的信息，切实地传达到了消费者那里，这才是我们想要的广告效果。

结果，这一广告片没做任何修改就在电视台播出了，意想不到的是，效果非常棒。消费者们理解了我们想传达的信息内容，达到了很好的宣传目的。“让对方去感觉”——这种超一流广告创意人的表现手法让我折服。后来，我在一些杂志上看到，这部广告片成了电视广告制作同行们的一个话题，而且评价很高。我的得意之情可想而知。

电视片一共拍了七八种类型，片中出场人物的选定标准是“具有鲜明的性格特征”。人物的选定是由和杰伊一起工作的艺术指导田中则之和负责广告文案的佐藤澄子一起商量决定的。他们报上来的人物都合我意，我几乎没说一个“不”字。

例如，请音乐人山崎正义先生出场的那个广告片很有新意。身着摇粒绒衫、手弹吉他的山崎出场时，屏幕下方打出“音乐家，27岁”的字幕，他随意地讲述，影片最后才打出一句“优衣库的摇粒绒衫，15种颜色，每件1 900日元”的广告词。在整部片子里，没有那种为说广告词而说广告词的牵强附会，而出场人物本身的性格魅力也得到了淋漓尽致的发挥。

与前面曾经提过的那个关西地区家庭主妇出场的影片不同，这部广告片不仅对优衣库的销售做出了贡献，更是有效地提升了我们品牌的价值。公司的地位也从一个单纯的服装零售商上升到了被大家公认的“新型日本企业”。1999年10月，店铺销售总额比上一年同期上升了60%。在此之前，我就坚信，如果这次的电视广告片能够发挥有效作用，一定会对销售有所帮助。只是没有想到，销售额的增长势头会如此超出我的预期。

有效利用广告代理公司

我自以为比较了解日本广告代理公司的能力。如果全部扔给广告公司去打理，他们不一定能做出我们所希望看到的宣传片。广告应该是由广告主自己做的，而不是创意者或者广告代理公司可以全权帮办的。广告主需要自己策划方案，只能把创意者或者广告代理公司作为其中的一个功能使用。反之，则不能达到广告主想要的效果。

在与日本的广告代理公司交往的过程中，我发现，日本的广告代理公司提供给我们的都是一些广告手段的提示。如：做这样的活动，这个地方是要花钱的；电视广告片的插播用这个时间段比较好；起用这些演员效果如何，等等。至于通过广告片，想传递给消费者怎么样的信息，以及用什么样的方法进行传递，这些实质性的东西，基本上不能提供给我们。

好的广告创意者，其成功的秘诀在于，能够理解广告主的真实想法，并充分发挥自己的智慧，运用恰当的媒体平台，制作出令广告主满意的广告片来。没有主见的广告主，委托没有创意能力的广告公司，是拍不出成功的广告片的；即使拍成了，也难以达到预期的宣传效果。由于威登·肯尼迪公司不涉及媒体安排业务，完全是一家专事创意的广告制作公司，所以，我们“购买”的只是他们的创意智慧，而在媒体安排上则委托电通广告公司。针对不同的功能需求，支付相应的费用，这是一个经营原则。

广告主不能把什么东西都扔给广告公司，必须将自己公司的经营方针和经营理念完整地告知广告创意人，让其理解公司的企业文化。这是经营者或者广告主应该承担的责任。在此基础上，还必须告诉创意人，希望宣传的商品是在什么背景下制作出来的，应该着重强调哪些地方，需要告知消费者品牌的哪些信息。广告创意人在深刻领会这些“想法”之后，站在消费者的视角上，再将广告主的想法很好地“翻译”出来。杰伊先生就属于这种能够真正读懂我们的想法，并能够把我们的期望十分透彻地传达给消费者，让消费者感知到优衣库真意的行家。

我经常和杰伊先生一起讨论问题，告知他最大的宣传要点是关于企业的品牌真谛：“优衣库是一家想让所有人都能穿上优质休闲装的新型日本企业。”为了将这一真谛很好地传递给消费者，我们使用了电视广告和报纸广告的宣传手段。我一直强调这样一个理念：“服装原本是没有个性的，只是通过某个人巧妙的穿着，才展示出独特的个性魅力。”希望消费者们多少能感受到一点这个理念。

日美两国创意者之间的差异

曾经听杰伊先生说起，在纽约居住的一流的时装摄影师中，没有一个是日本人。

日本摄影师在拍摄时装模特照片时，往往是一开始就从头到尾先研究好拍摄方案。例如，模特应该以某种姿势站立，怎样嫣然一笑，保持某种状态，等等。所以，拍出来的照片往往比较呆板生硬，毫无动人之感。日本摄影师做副手是非常优秀、非常到位的，但不能担任主导者。

我们公司每个季节都要做商品样本，也遇到过同样的问题。委托美国的摄影师拍照，他到卖场之前，什么也没做，只是画了一些素描草图，试一试感觉。到了卖场，让模特做几个动作，根据自己的即兴创意，拍出理想的照片来。而日本摄影师会在拍之前定一个大致的程序框架，然后按照这个程序走下去。虽说“重视程序”有其高效的一面，但过分拘泥于形式，会直接影响创作的活力。打分数的话，日本摄影师最多只能得70分，得不到100分。

杰伊先生曾应邀到日本一家设计专科学校讲课。当他走进教室时，发现学生们的表情都比较僵硬，一派认真严肃学习的样子。为了打破这种沉闷的气氛，杰伊先生让人去买了许多罐装啤酒，一人一罐。于是，教室里的气氛开始活跃起来，自由随意的课堂讨论氛围也呈现出来了。杰伊先生这样做，是想告诉学生们一个道理：凡是从事创意工作的人，必须在自由轻松的环境里，让自己的思绪天马行空，独往独来。

再回到前面提到的那个电视广告片。让上场的人物当场说一些即兴的话，也是有技巧的。导演伊藤先生是一个非常聪明的人，他在卖场可以套出这些话来。从伊藤先生的著作和一些对话录中可以知道，他在引出对方讲出真心话方面具有相当独到的技巧。

杰伊先生见到伊藤先生后，称赞他说：“在广告片拍摄卖场，只有他能够使片中人物轻松自如，对答如流。”一开始，当我听说在拍摄卖场，伊藤先生是一边向人物提问，一边拍摄时，我不由得捏了一把汗：万一控制不好，拍出来的广告片不就一塌糊涂了吗？但结果证明，我是庸人自扰，广告片拍得非常好。我再次向他们的创意能力脱帽致敬。

大增产

1998年10月开始的摇粒绒衫销售热潮，以及11月的原宿店开张成功，使公司在经历了一系列失败之后，重新获得了再生的活力。我们停止了欧美进口商品的销售，并把店面销售的商品数，经过彻底而严密的筛选，从400多种减少到了200多种，提高了商品的集约度。

正如前文所述，1999年8月发表的年度决算报告显示，公司销售额超过了1 000亿日元，税前利润达到141亿日元，是1990年8月年度决算期销售总额51亿日元的22倍，门店数也从27家发展到368家，增长了13倍。1999年秋冬，我们预计摇粒绒衫会继续热销，于是制定了600万件的销售目标。

电视广告片、报纸、杂志等的宣传广告起了作用，所有商品的销售势头强劲。特别是摇粒绒衫，在1999年10月30日、31日的两天双休日，正逢池袋东口店和五反田TOC店开张，所有门店以限定价1 290日元销售，引起人们哄抢。一时间，很多家门店不得不限制进店人数，店员们也只能被动地应付这一火爆场面。

通常，公司在制订预算计划时，会考虑万一达不到目标该如何应对的方案。但是，这次我们却要考虑，万一超过预定目标该怎么办。由于销售量大大超出我们的预期，生产方面完全跟不上。11月26日、27日两天，因为摇粒绒衫的断货和店内的拥挤，我们在全国性的报纸上刊登了优衣库的“致歉广告”，广告词是：“优衣库的摇粒绒衫，急速增产中。”我们要求工厂方面加紧生产，生产厂家方面也给予了积极的配合。结果，不仅是摇粒绒夹克衫，包括摇粒绒围巾和摇粒绒手套一起，一共销出了850万件。

接下来的课题是，2000年的秋冬怎么办？当初我也接受了各种媒体的采访。记得我曾经对一家媒体这样说：“没有比摇粒绒衫更畅销的商品了，我们有自信继续做好这方面的商品规划工作。可能的话，仅摇粒绒衫一个品种，就能销到1 200万件。”

2000年4月，优衣库的直营门店数量已达到417家。我们关闭了原来的东京办事处，同时将位于山口县宇部市的公司总部搬到了东京的涩谷。店铺开发也集中以都市型的商店为主。当年11月，作为东西两大旗舰店，我们开了涩谷的神南店和大阪的梅田店。第二年4月，直营门店达到503家。

摇粒绒衫在2000年的秋冬卖出了2 600万件，同时其他商品也紧紧跟上。2001年8月，公司的销售总额达到4 185亿日元，税前利润达到了1 032亿日元的规模。

也许是物极必反，也许是优衣库的新商品开发力度有所下降，公司经营业绩在2001年8月的年度决算期达到顶峰后，开始走下坡路。一时间，“优衣库不行了”的声音渐渐响了起来。于是，那些曾在流行浪潮中抢购优衣库摇粒绒衫的人，那些在买了摇粒绒衫的同时，又买了优衣库其他商品的人，那些因为买了优衣库服装，结果到处撞衫而觉得不爽的人，渐渐地远离了优衣库。2002年8月的年度决算中，优衣库的年度销售收入降到了3 416亿日元，税前利润降到了547亿日元，业绩出现大幅下滑。

于是，媒体也开始起哄。但是，我们并没有因此而停下脚步，依然孜孜不倦地追求从商品规划到生产、物流、销售整个系统的精细化，把一切精力投入到夯实基础的工作当中，为今后维持高销售、高利润打下扎实的基础。到2003年8月，优衣库的单月门店销售额比前一年同期上升了6.7%，这是时隔23个月以后首次出现同比增长，公司呈现出触底反弹的好势头。实践证明，坦诚应对环境变化，提高自我变革的灵活性，该改变时就改变，一切顺势而为，是对付困难的良策。我们的做法只有一个，那就是反复实践，不怕

失败，一心向前，不断迎接挑战。

23条经营理念

我们公司的经营理念有23条，制定这些经营理念的理由有3个。

不管是什么公司，公司形态都是一样的。但是，公司里的每个员工却是不一样的个体。当公司的规模不断壮大，员工人数也不断增多时，就会出现有不同想法的人用不同的方式做各自事情的问题。也许他做本职工作很尽力，也很出色，但对公司整体而言，却会导致管理失衡或效率低下的问题。所以，减少这方面不必要的损耗，是制定公司经营理念的第一个理由。特别是公司中途招聘的有工作经验的员工很多，他们会带来一些以前所在公司的文化，虽然这些文化给公司带来了一股清新之风，但同时也会给公司带来一些负面影响。所以，我希望他们能够了解我们公司的经营方针和经营理念，便于他们更好地融入优衣库的企业文化之中。

第二个理由是，公司必须清晰表达整体思路。公司是以自愿加入和自愿退出为原则的，谁也不能强迫你去做违背个人意志的事。所以，当你在选择公司的时候，也必须允许公司对你有所选择。要做到这一点，无论是公司还是个人，首先都必须明确地表达“自己的想法”。即便你是一个非常有能力的高人，如果你的想法与你的公司在战略上有着根本差异，让你成为一名优衣库的员工，对你和对公司来说，都将是一种不幸。

经营公司的最重要的一点，就是要明确地告知员工，“我们想成为什么样的公司”，或“我们想和什么样的人在一起工作”。对员工来说，公司就如同自己的家，是自己人生中非常重要的一部分。但是久而久之，员工也会滋长惰性，把在公司工作看成是理所当然的事情，忘记了自己在这家公司工作的初衷。为了避免此类事情发生，我们有必要明确公司的经营理念。这是第三个理由。一个公司里，大家表面上说的话似乎没什么两样，但内心的价值观却存在差异，这样势必会引起行动上的不一致。既然大家是朝着同一个方向前进，那么首先就必须在对待工作这一问题上统一价值观。

这个经营理念的雏形，是在我30岁左右时形成的。当时我加入了父亲的公司，不久被委以全权管理公司的重任。虽然公司的年销售额只有几亿日元，但是利润在逐年增长，公司自然不会马上倒闭，但对明天将会发生什么事情一片茫然。为此我读了很多经营方面的书，也听说了许多其他公司的事情。那时，我一直在思考这样一个问题：“什么样的公司才是好公司？”“要办好一家公司需要做什么？”每次有一点心得，我就马上记下来。第一条自然是最重要的，以此类推，当时一共写了7条。后来每年增加，最后形成了现在的23条。

有人曾经提议说，可以把它浓缩成5~6条。但我觉得简练的一两句话不能完全表达我的经营思想。

第一条是：“要顺应顾客的需求，创造顾客的需求。”我认为这是做生意的根本。没有顾客的生意是白费力。那些认为只要把店门打开，自然就会有顾客来，自然就会有生意的想法是错误的。如果不能顺应顾客的需求，那么商品就会卖不出去，生意自然不会兴隆。同样，如果重复去年做过的事，没有新创意，顾客也会越来越少。所以，我们必须顺应顾客的需求，并不断挖掘出顾客的新需求。

第二条是：“要不断地实施好的想法，发挥企业的社会影响力，为社会变革做贡献。”企业自身要不断地创新，要将各种好的建议和意见付诸实施。要通过顾客购买我们的商品来促进社会的变化，并因此对社会做出有益的贡献。我认为做事业就应该是这样。一个人的力量是十分有限的，但和一批志同道合的人携起手来，就能做出影响社会的大事情。也就是说，个人的力量通过企业这个组织载体释放出来，就可以为

社会做出贡献。企业就像一个人，如果对这个社会没有贡献，没有什么影响力的话，就会变得毫无价值。我觉得，真正好的企业，从某种意义上来说，就要把经营活动当作一种社会活动。当然，也不能做得过头，只要经常地保持一种积极开放的心态，不忘记“顺应顾客需求”这一宗旨，自然而然就会形成一种对社会的使命感。

我对美国一些高科技新兴企业的快速成长非常感兴趣。这些企业在实现自己梦想的同时，也改变了世界。反过来也可以这样说，正因为抱有改变世界的信念，才努力实现了自己的梦想。这也说明，企业如果没有这种使命感，就不可能实现快速成长，也不可能取得好的经济效益。如果今天还在做昨天的事，那么谁都不会在乎你。要知道，如果我们做的生意对社会没有什么好处，那么企业就不可能赚钱。所以我们下定决心，一定要成为一家对社会有用的企业。我们还相信，一家只想着赚钱的公司，是招不到优秀人才的。

经营理念的其他内容，请参见本书附录。大家如果能在阅读下一节之前先浏览一下经营理念全文，我将不胜感激。

快速发展的企业危险吗？

迄今为止，如果要推举一家美国最有代表性的高科技企业，我认为应该首推“苹果电脑公司”。

该公司将计算机从一种通用机械发展成为个人电脑，开创了个人电脑的先河。可以说，苹果公司是目前屈指可数的改变了世界的企业。紧随其后的是英特尔和微软，它们也是改变世界的代表性企业。

我经常想，既然我们已经开始做企业，那就要像它们那样，努力把企业做成对社会有用的，或者说能够给这个社会留下深刻影响的企业。如果不能做到这一点的话，我们拼命工作也没有多大的意义。日本也应该有苹果电脑这样的公司，我想通过自己的努力，证明给大家看——日本企业也能做到。

但是，日本和美国的国情是不一样的。在日本，人们对“快速发展”的观念非常消极。这是因为，在人们的潜意识中，“快速成长=马上倒闭”。

但事实上，无论是高科技企业，还是像GAP、LIMITED这样持续高速发展的企业，它们比起那些慢吞吞的公司来，不仅基础更稳固，而且前景更为广阔。所以，“快速成长=危险企业”的公式概念是不适用于这些发展惊人的好企业的。

从经营者到普通员工，大家都要拥有明确的经营理念，要以经营理念作为一种共同的价值观来开展工作。要让员工们感觉到，我们正在用这样的价值观从事着对社会有益的工作，我们为此而感到骄傲。这样一种意识，在我们年轻优秀的员工中体现得比较突出。

我们公司员工的整体精神面貌是非常健康向上的。我们应该为社会做贡献，我们的企业应该肩负起社会责任，这方面的意识之高以及努力之实在，绝不会输给任何一家大企业。以建筑家安藤忠雄、律师中坊公平为首的著名人士发起了“濑户内橄榄基金”募捐活动，我们马上响应，在所有的门店设立了募捐箱予以积极配合，这一募捐活动得到了消费者的广泛认同和协助。除此之外，我们还做了许多公益活动。

摇粒绒衫的回收和再利用就是其中的一项公益活动。从2000年年末开始准备，到第二年的9月正式启动，这项活动得到了广大消费者的理解和支持，取得了实质性的效果。2001年春天，公司还积极参加以促进残障人士参与社会活动为目的的体育振兴活动——“特别奥林匹克运动会”，不光向运动会捐赠了T恤衫等物品，广大职工和公司董事们还作为志愿者参加了这次活动。

另外，我们还积极雇用残障人士。从2003年3月到现在，有360名残障人士加入我们公司，与一般的员工一起在努力地工作，残障员工人数已经占到全体员工总数的4%（国家法定的录用比例为1.8%）。当初，公司在录用这些残障人士时，也有一些反对的声音，主要是担心会影响我们对顾客的服务水平。但后来的事实证明，凡是有残障人士做店员的门店，在为顾客服务方面反而比其他的店做得更好。因为整个商店形成了“谁有困难大家帮”的团结互助的气氛，使大家对周围事物更加留意，观察更为细心。同样，我们参加“特别奥林匹克运动会”志愿者活动也取得了很好的效果。那些残障人士在竞技场上努力拼搏的身影，给了我们这些作为“志愿者”参加运动会的员工们很大的刺激。大家在感动之余，也产生了许多该为他们做些什么的强烈愿望，根本没有一丝轻视他们的念头。通过这样的公益活动，员工们的社会意识也发生了很大的变化，他们的目光不仅仅停留在作为一名员工如何做好本职工作上，而是开始关注社会，把自己的服务内涵延伸到社会生活中去。正因为如此，我们成功地找到了一个企业活动与社会贡献之间的连接点。

当然，我们做得还很不够。但是我们觉得，从我们能做的事开始，从身边的事开始做起是十分重要

的。要分析日本企业为什么会钻进一条经济低迷的黑暗隧道而徘徊不前，我觉得，企业对于社会贡献和社会责任的意识淡薄，是其中一个肉眼不易看清的重要原因。

大企业中的种种不满

有很多以前在大企业以及外资企业工作的员工，因为对原来的企业不满意，就来加入我们的队伍。他们对原来公司往往有这样的评价：

进入大公司固然好，但最大的不满意是在你的上面有许多比你强的人。在金字塔结构的组织系统中，你必须从最底层做起。太多无效的规章制度，僵化得没有一点通融余地的信息传递系统，会使你慢慢失去工作激情。若你想直接跟最上面的领导沟通，必须经过层层申请的手续；事情还没有办成，你的想法和积极性就已经被打消了一大半。越是有能力的人越会感觉到，在大公司这个组织框架中，自己的能力只能发挥到三分。

而很多持有这种不满的人，一旦进入我们公司，就会感觉到自己的激情一下子得到了完全的释放，生命之花彻底绽放。像已经离职的泽田，以及玉塚、森田、堂前，如果是在普通的大企业，像他们这样的年龄，是不可能被委以如此重要的管理和经营公司的责任的，也不可能在公司这个大舞台上担任这样重要的角色，更何况他们来自不同的行业。让他们这些全然没有零售业经验的人来从事公司的运营和管理，我有时候想想自己这样做也够大胆的。但另一方面，他们的加入给我们带来了一股新风，成了我们公司的活力之源。

能做自己想做的事，是一个劳动者最大的快乐。如果对这些年轻而优秀的员工的活动范围进行限制，不让他们干自己想干的事，无疑是对这些宝贵资源的浪费。

理论和实践的平衡

从表面上看，我们公司顺利地实现了在广岛证券交易所、东京证券交易所二部、东京证券交易所一部（主板）的上市，似乎是坐上了顺风船，其实不然。在公司成长的过程中，我们推行了好几次诸如“ABC运动”之类的改革，几乎将公司的组织结构推倒重来。在这个过程中，我们录用了一批又一批年轻有为的优秀人才，如前文所述，基本上都是从其他行业跳槽过来的。

我自己也是在很年轻的时候，就接手了公司的经营。将那个时候的自己和现在进公司的年轻人相比，我发现，现在的年轻人远远比我那个时候能干。既然我都能做过来，那些比我能干的年轻人即使没有零售业的经验，也一定能做好。因为没有零售业的经验，反而让他们没有思维定式的束缚，可以放手去干。

他们的长处是善于进行理论上的归纳总结，我的很多想法都是由他们帮我具体整理归纳的。而另一方面，包括我在内的一些老员工，已经习惯于根据卖场情况当场拍板的决策方式。我想，如果理论和实践这两者能够得到很好的平衡，那么就能实现经营的高效率。如果公司的经营管理层偏向于只动脑不动手的人，那是很危险的。今后如何继续维持好这个平衡，是公司彻底摆脱“柳井个人商店”的一大关键。

在这里，我还想补充说明一下“光用拍脑袋来经营公司的危险性”。

可以极端地说，做生意是一种实践活动，经营也是一种实践活动。如果只是拍脑袋想问题，或者说只凭经验做事，那么当他把所有的问题点和课题罗列出来，并排定先后顺序，说一句“就是这么回事”时，那就说明他只做到了一半。因为他所做的一切只是停留在分析现状的层面上，还没有到达“实践”的高度。即使走到了实践这一步，也需要一边实践一边思考，这样就需要“动身子”，有时一件简单的事情会需要重复做好几遍，这就是“实践”。没有实践相伴的思考，有纸上谈兵之嫌；而光做不思考，则更是一种愚昧。

卖场和总部的关系

“实践”这个词汇是有陷阱的。如果你是公司将来的骨干，通常的做法是，进公司后的最初一段时间，你一定要到最基层的门店或卖场去锻炼，从那里开始修行入门。但我们公司的做法不是这样，公司并没有一套既定的培养程序要求你必须去第一线实习研修。因为如果本人没有强烈的学习锻炼的愿望，即使到了门店第一线，也会应付了事。这种形式上的实习研修，对他本人和公司来说都是毫无益处的。“实践”如果仅仅被理解为干活，那就大错特错了。

对那些年龄在30~45岁，自己又想成为经营者的人来说，如果一进公司就被要求到店铺卖场去，情况会是怎么样的呢？由于对什么都不习惯，反而会成为店铺的负担。而他自己也可能会因为对店铺产生了一种恐惧感，又会选择跳槽逃避。我们需要培养的是他们对经营的感觉，硬性规定他必须到店铺卖场去实习的做法，反而会产生副作用。我们的做法是，在他从事经营工作的过程中，自己感觉必须去卖场的时候，才会让他去。店铺实习研修制度如果只是停留在形式上，是没有任何意义的。

店铺经常会有这样的要求：请总部的人能够经常到卖场来，体会一下卖场的实际情况。但是，到了卖场，对于卖场的情况想要理解的人总能理解，不想理解的人怎么都不能理解，结果是浪费时间。倒不如反过来做，让店铺的人到总部来，根据卖场的实际情况，改变总部的一些做法。因为与顾客近距离接触的是那些店铺的员工，而不是总部的人。

这里说的公司总部，以前被称为“运营管理部”“店铺经营部”及“店铺支持部”等，现在我们一律称为“支持中心”。但我对这个称呼其实心存芥蒂。虽然这个称呼表明了总部和店铺并不是上下级关系，只是一个对店铺进行支持、支援的机构，但总觉得还是有些拘泥于形式。如果只有这样一个好听的名称，而实际上并没有对店铺进行多少支持的话，就叫“总部”也无妨。

速断速决

说到部门的名称，就需要提一下1991年9月1日变更公司名称的事。变更名称的一个主要原因，是想表明公司的这样一种决意：总部必须对卖场的事情速断速决。

美国的高科技企业也好，快餐店也好，它们经营的一个关键词是：速度。凡事决胜在于速度。在经营上，必须基于“快速”这样一个理念，建立起公司的组织体系、流程以及会议制度。我们把“快速=Fast，零售=Retailing”所构成的组合名词“Fast Retailing”作为公司的名称，其背后的意义并不仅仅停留在对外的诉求上，更是对公司内部运作的一个理念的表述。

如前所述，把顾客的需求转化为商品，需要快速。对公司的所有业务，需要快速决断，快速执行。试想，我们设立了一般人看来不可思议的目标，如果没有超乎寻常的速度去决策、执行，最终只能是痴人说梦。

极端地说，对于我们来说，Fast就是速断速决。如果做错了也不要紧，快速纠正就行，关键是要立即付诸行动。

但是，现在这种“速断速决”的速度，与公司当年寻求在广岛证券交易所上市时相比，已经慢了很多。主要是因为公司规模大了，组织架构变得复杂，经营层各成员之间的协调更需要时间。但是我认为，我们必须再回到“Fast Retailing”的原点上，重新构筑“速断速决”的内部运营管理体制。

向互联网组织架构转型

我一直认为，计算机技术的进步也促进了我们企业内部组织结构的变革。

以前，一台大型中央计算机连接好几台计算机终端，终端只管数据的输入和输出，数据处理是由中央计算机来完成的。后来进入个人电脑时代，计算机系统发展成为客户终端服务器型，数据在服务器和个人电脑上都可以进行处理了。现在进入了互联网时代，有了网络技术的支撑，世界上的每一台电脑都可以同时进行联网操作。

企业的组织架构也是一样，也应该由中央集权型向互联网那样可以同时进行的灵活型转换。你可能永远不知道互联网的中心在哪里，但是你自己的电脑就是一个中心，然后通过互联网把大家连接在了一起，互相之间能够把握：谁，在做什么。大家可以为了同一个任务目标，同时进行工作。所以我认为，我们公司的组织架构也应该朝这个方向努力。

互联网的特征之一，是极大地缩短了空间和时间的距离。既然工作环境已经发生了变化，而在这一环境中工作的人们，如果仍沿用原来的处事方式，不能从原来的工作模式中跳出来，不能改变原来的工作节奏，显然不能很好地适应现在的时代。

我想要的是，运用现代的互联网和一切相关的高新技术，改变人们工作的意识和方法，让所有员工的工作实现同步化；同时，对员工重新进行评估，不同的岗位起用不同的人才，让最适合这一岗位的人来做最适合他做的事，做到适才适用。我认为这些应该是可以做到的。即使工作失败了，迅速回到原点上，改换一种方式重新出发，也是可以的。关键是，在问题发生后，要马上有最合适的人来进行最迅速的处理，而且要赋予他一定的权限。我想追求的就是这样一种组织架构和运营机制。

我要建立互联网式的组织架构，如果公司的组织体系不能进行这样一种切换的话，别说想与国际大企业进行竞争，在新世纪里能否苟且偷生都成问题。所以，我们还有很长的一段变革的路要走，现在还处在“客户终端服务器”的阶段。

加入互联网系统中的人都是主角。但不管怎么样，对于完成一个项目来说，还是需要一个领头人的。也必须制定每一位参与者的工作“判断标准”，以及完成工作后的“评价标准”。而这些“判断标准”与“评价标准”，必须事先告知所有相关的参与者，让他们准确无误地知道自己应该做什么，必须做到什么。

项目的领头人，也需要根据项目内容的变化而及时更换。也就是说，根据工作内容的变化，能上能下。这里的“能下”，指的是能做具有自律和自立能力的项目的组成人员，而不是传统意义上需要进行“管理”的人。所有的人员都具有自立能力，不仅要对自己承担的那一部分工作负责，也要对整个项目负责。而领头人的概念，也不再是对部下一一发号施令，听取汇报，做出指示的那种“领导”，而是善于对项目进行总体协调和评估，同时自己也承担具体工作的“运动员”。

这里指的“自立”，是指统一在项目整体原则框架下的“自立”。缺乏这一前提，大家都各自为政“自立”的话，那就会发生着力点分散，零零落落，一片混乱的情况。门店中已经有一部分开始“自立”了，但公司总部的人离“完全自立”还有一段距离。这是今后一段时间我们需要认真对待的一大课题。

为了让所有的员工能够做到同步工作，我们必须借助计算机系统的力量。全体员工在“不浪费，不随意，不蛮干”的前提下同步工作，忽快忽慢将会受到红灯警告。一旦出现问题，能够迅速让全体员工知道问

题的症结所在。这是我梦寐以求的一种工作机制。

拆除部门之间的隔离墙

在一个现实组织或集体中，有各种各样能力各异的人。即使是在一个仅有10个人的组织中，要求这10个人都具备最强的能力也是有悖现实的。实际情况是，10个人中，有两个人特别优秀，6个人表现一般，剩余两个人是拖后腿的。哪怕一开始就让10个非常优秀的人组合在一起，过了一段时间，在不知不觉中，他们也会形成前面所说的2∶6∶2的结构。即便我们把当中两个拖后腿的人去掉，余下的8个人当中，还会产生两个拖后腿的新人。

企业组织并不是因为有了优秀人才就会发展，全体员工结构的平衡是非常关键的。企业需要优秀的人才，也需要一般的劳动者，这种平衡掌握得好的话，企业才会不断进步成长。全体员工必须对企业组织整体的目标拥有共识，并且通过“自立”来完成自己的工作。

要建成同步化的企业组织，并不是非要聚集众多优秀人才不可。是否有优秀的人才？有的时候并不需要考虑这个问题。重要的是，企业组织中的人能够理解职业道德，并具有一定的职业道德。

每个人都能够在考虑企业整体工作的前提下，充分“自立”地去完成自己的本职工作。在随时能够了解各自工作进展情况的系统中，让和谐的人际关系把每一根神经串联起来，然后想办法用最新的科技手段把它实现。这是我们今后必须面对的新挑战。

常态的同步化，迄今为止是经营学者们常说的那种心灵的默契，就好比是相扑比赛开始前，两名运动员同节奏的呼吸。但今后情况会发生变化。所有的东西都会有“判断标准”和“评价标准”，并且这些信息都是公开的，所有的员工都知道。同时，工作的一切结果，大家也都资源共享，十分清楚，所有的相关评价也都全部公开。一切都在大家的眼皮底下进行，这就是真正的同步化的意思。

我觉得，所有的员工，每一个人都作为一名“个体经营者”为企业承担责任，这样的组织应该是我们所向往的。而要做到这一点，公司管理层对经营问题的思考，对经营理念的追求，目前在想些什么，在做些什么，诸如此类的信息都必须公开。在这样一个开放的充满活力的企业里面，独裁式的、习惯于发号施令的单通道管理方式，在当今社会已经行不通了。

也许，在不久的将来，公司内还是公司外之类的区别和界限都会消除，哪些工作是公司内部人员该做的，哪些是该请公司外部人员协助的，都不会再有明确的界限。



第四章
大家的优衣库

- 用9.9秒的时间跑完100米，需要非凡的能力，不是常人能够做到的。但是，如果是做商业，用众人的力量来完成商业意义上的用9.9秒跑完100米的目标，还是有可能的。

- 即使是非常有能力的人，在这种按部就班的、一切服从员工手册和总部指令的氛围中工作，也会逐渐丧失对工作的激情。

- 店长必须是最高职位，他如果能够胜任店长的全部工作，收入就应该高过在公司总部的人。不采取这样一种“店长是公司主角”的管理机制，零售业就很难繁荣。

- 把女性当公主一样另眼相看，对男士来说，似乎是一种风度。但离真正意义上的“重视女性”其实还有很大的距离。

“手册经营”的局限性

在这一节里，我想说一下决定企业灵活性的人事考评制度。在这之前，先对我们公司如何扩大人员结构，如何把公司的功能逐步分解细化的过程，做一次回顾与整理。

通过回顾公司发展的历程，我们可以知道，刚开始的时候，根本谈不上什么对人的评价机制。我进入公司不久，原来的一些员工相继辞职；为了生存，为了把公司经营下去，我自己什么都得做。

后来，公司雇用了一些员工。于是我就开始做计划、考虑方案，具体的执行就委托别人去做。到了发展连锁经营业务时，每开一家新店，就必须任命店长，雇用店员，同时还必须建立和完善店铺运营、商品采购等机制。如果说，我是主管营业（店铺运营、市场营销和商品采购）的话，那么管理这一领域也是需要一个人统筹掌握的。管理的范围很广，主要有财务、人事、信息系统、总务等工作，还包括店铺开发及促销。刚开始时，我们员工的数量有限，往往需要一人身兼数职。

随着公司业务的扩大，职能部门需要相应的增加。如商品采购员人数增加到4~5人时，就成立了商品部。原来由公司外部的专家团队，或者是由我亲自担当的一部分工作，逐步地分摊到了几个员工的手里。

公司的组织架构发展到这一步，就产生了一个如何去评价某个部门，以及如何去评价整个公司的问题。在门店扩张的最初阶段，我们是通过“手册经营”，即遵循所谓的“连锁店理论”来实施经营管理的，根本没有对每个职能部门进行考核的评价制度。当时，我们称这种管理方式为“切饼干”方式，日语中称之为“金太郎糖果方式”。也就是说，按照规范进行一家家的复制。结果，全国每一家优衣库店都是一模一样的。所有的信息和指令发布，都是中央集权式地从上到下发号施令。

这样一种自上而下发号施令的系统越完善，店铺和总部对决策的执行就越彻底。但是，这样做的结果导致优势和弊端各占一半。虽然执行力得到了加强，但公司因此而形成了每日按照固定程序进行工作的文化。每天重复同样的事情，就会使员工逐渐丧失创新能力，思考方式也会日益僵化。

店铺的工作不可能全部按照标准化规则来实施。但是，员工们在店铺里遇到一些细小的事情，还是会提出诸如“希望这个能够写进手册”“手册里没有，不知道该怎么做”等的要求。也就是说，员工们丧失了自主判断事物和处理问题的能力。他们觉得，比起自作主张做事情，似乎还是遵循总部的方针，按照手册办事更稳妥些。但是，员工一旦陷入只做分内事、只扫门前雪的思维定式，做什么事都会变得墨守成规，企业组织也就会迅速僵化，缺乏活力。企业毕竟与军队以及衙门式的官僚组织不一样。

曾经发生过这样一件事。在某一个下雨天，一位母亲带着孩子来到店里，好像是说孩子突然生病了，想借店里的电话用一用。店长以公司规定店里的电话不能打私人电话为由，拒绝了这位母亲的请求。几天后，总部接到了孩子父亲的电话，对我们一顿臭骂：“你们公司是怎么回事，知道孩子生病连借个电话打打都不肯，是什么狗屁经营方针。”这位父亲骂得好，因为这些店员的行为，已经违反了一些基本的企业道德常识。那个时期，类似这样的事情还发生了好几起。为此，我说了好几次，绝不是所有的事情都必须依照员工手册来判断执行的；遇到员工手册中没有规定的事情时，首先应该依据“做人的常识”来做判断。员工手册中写的只是一些原则性的东西，是为了提高工作效率的最低标准线。卖场做生意必须靠自己思考，自己做判断，这是关键。

再说，即使是非常有能力的人，在这种按部就班的、一切服从员工手册和总部指令的氛围中工作，也

会逐渐丧失对工作的激情。渐渐地也就没有人愿意担任店长的工作，因为这种工作让人感受不到快乐和激情。

公司每年两次把全国各地的店长和公司总部人员汇聚到一起举行“店长大会”。很早就有人提出，应该建立店长负责制，通过店长们主观能动性的发挥，来取得更好的经营成果。经过一段时间的深思熟虑，在1999年2月的“店长大会”上，我发表了关于建立“超级明星店长”制度的决定，并宣布建立新的总部和店铺之间的协作体制，改变两者之间的关系。要求总部改变以往居高临下、单方面发号施令的做法，强调店铺和总部的关系不是上下级关系，而是双向的对等关系。在做生意方面，店铺是主角，总部是处于支持地位的配角。不建立这样一种新的制度，显然是不行的。

为了形成以店铺为中心的公司运营模式，我们在1998年7月，对公司总部的组织架构做了大幅度的调整。将全国划分为14个大区，每个大区设一个区域经理，在大区之下的每个地区再设一个地区主管，管理这个地区的几家门店，形成对门店全力支持的体制。然后，在1999年2月，推出了“超级明星店长”（SS店长）制度。那一年3月，由我直接面试，确定了以久留米店的弥永为代表的16位首批“超级明星店长”。这些明星店长被赋予了以下权力：可以根据当地门店的地理位置、客源层次，自行调整和决定订货量，可以自行决定商品陈列、店铺运营模式、广告宣传单的印制等。同时还推出了奖金与绩效挂钩的薪酬制度，奖金的标准从最低的零到最高的1 000万日元，拿多拿少，完全取决于店长自己的努力。

推行超级明星店长制度后，在这些店长的自主经营下，各家门店开始呈现出各自的特色。我对他们强调一点：只要遵守最低限度的公司经营原则，其他一切均由店长自己裁决。店长要用自己的思想和方法来经营店铺，像“一个独立自主的生意人”一样经营好自己的门店。现在，超级明星店长已达到了40人左右，我期待在不久的将来，全国所有的店长都能成为超级明星店长。

店长是公司的主角

超级明星店长制度是从1998年6月开始的“ABC运动”的一环。前文已经提过，ABC运动是对公司以前所有的经营模式的一次彻底的革命。当我面对公司经营业绩下降，预感到如此下去，公司的命运将不堪设想时，强烈的危机感促使我发起了这场改革。这场改革涉及的问题有：不是做好的商品如何推销出去的问题，而是如何生产出畅销商品的问题；知道这个商品销量好，那么该如何建立快速生产、快速增产的公司内部运作体系；公司不能由经营者一人说了算，而是应该由一个经营团队来群策群力；经营活动不应以公司的总部为主导，而是应以门店为中心；店长是公司的主角。

我们公司的店长大多非常年轻。通常是大学毕业进公司，干了两年之后升为店长，也就在24~25岁。在录用大学毕业生时，作为一项前提条件，我们对他们说得很清楚，不管男女，希望每个人将来都能够担当起店长的重任。

要成为一个出类拔萃的店长是需要经验的。若想成为八成熟的店长，那也至少需要2~3年的时间，而且需要相当努力。由于实行的是与业绩挂钩的年薪制，店长与店长之间的收入差别也是非常大的。超级明星店长和加盟店的店长，做得好的话，一年拿3 000万日元的年薪也是有可能的。

但是，如果你不开动脑子，只在体力上付出，你的收入一年也许就停留在300万日元左右，顶多到500万~600万日元，再也上不去了。我要求店长们都应该是脑力劳动者。如果我们把店长定义为“在店铺这样一个工作场所，运用你的能力，增加附加价值”的角色，那么，你一年拿3 000万日元也是有可能的。即使拿平均值，一年1 000万日元的收入也应该是可以实现的。

人们普遍认为，在传统的日本零售业中，店铺的工作效率很低，收入也相应比较低。这已经是一种约定俗成的认识。而我们就是要颠覆人们对零售业的这种看法，要把优衣库办成像那些高科技企业一样，是一家高效率、高收入的“低科技企业”。而要实现这个目标，就必须始终站在生意场的最前线。这就需要我们的店长都是具有敏锐的商业头脑的脑力劳动者。所以，我们公司的人才培育必然锁定在“造就脑力劳动者”这一目标上。

公司原来的管理体制，是在店长之上，设地区经理，管理店长。但这种体制就会造就出一个地区小总部。对于店长来说，一切都得听地区经理的。这样一来，店长负责制的功能得不到充分的发挥。体制改革后，地区经理的称呼改为“主管”，其职责是对店长进行协助、建议和支持。店铺的最高经营责任人就是店长。我想让店长成为公司的主角。事实上，培养能够自律、自立的店长也是经营者的一项义不容辞的任务。

那么，接下去的课题，就是如何对店长进行考评。不能光以销售额来评估，因为只有销售额没有利润是毫无意义的。同时，还得看你能不能培养好副手。因为你不可能早出晚归，一天到晚待在店里，当你不在时，必须有一个人代替你行使职权。培养这个人也是店长的责任。

店长工作的重中之重，是安排好部下。一般店里有30~40名员工，管得太严，员工会敬而远之；管得太松，员工会不把你当一回事。所以，店长的管理方式和管理作风是非常关键的。虽说店长是店铺的一把手，但盛气凌人也是不行的。如何让店铺成为顾客愉快购物的好环境是很重要的。清扫、整顿，把环境布置得舒适、细致，员工看上去精神饱满、活力十足，这些都要看店长的功力。所以，在对店长的考评中，这些都是需要综合考虑的要素。

我们一直在努力摸索百分之百有效的评价方法，这是一个永远在研究的课题。在由地区主管打分的“店长业务检查表”中，有一项是新员工代行店长职权的测试，最终到底有几个新员工通过测试是一项很重要的考评指标。地区主管是店长考评的担当者，但同时，他本身也要接受是否成功培养出了好店长的考评。

成为店长

在过去的公司职位升迁图中，店长上面的职位是主管。按照连锁商店的理论，店长只是个刚出道的职位，是第一个台阶。店长上面是主管，主管上面是区域经理，区域经理才可能升到总部。但是，我认为这样一个升迁图是有问题的。店长必须是最高职位，他如果能够胜任店长的全部工作，收入就应该高过在公司总部的人。不采取这样一种“店长是公司主角”的管理机制，零售业就很难繁荣。

店长应该是公司员工职务级别的终极目标。以前，因为没有赋予店长们这种意识，所以身为店长也没有觉得光荣和自豪。但实际上，主管以及在总部工作的人并没有什么了不起。店长并不是一个只是将总部的指示贯彻到店铺的职位。如果一味沿用把公司总部当作头脑，店铺只是执行的这样一种模式，是没有前途的。店铺本身就应该是一个具有自主性的独立体。

店长是主角，是生意场上真正的经营者。这种说法，恐怕在日本传统的零售业及连锁门店理论中是找不到的。

企业必须根据每个发展阶段的特点，来全面调整经营结构和业务分担。否则，就很难过渡到下一个发展阶段。长期以来——或者说，我从未停止思考的一个问题就是，现在的体制和结构是否需要改变？是否需要打破现状？企业下一步该怎么走？我一直自我警告说，现在的方向是错误的，如果要纠正，该怎么做。同事们一开始可能不理解我的用意，后来就渐渐明白了我的想法，我让企业一直处于充满危机感的意识中。先是吹风，让同事们知道我在想什么，然后，待时机成熟，我会提出一个具体的实施方案。回顾公司发展的足迹，很多次重大的改革都是以这种方式进行的。我想，企业最高经营者的作用就在于如何引导变革。

总部是培养专家或经营者的地方

店铺既是店长工作的始发站，同时也是店长的终极目标。店长必须以自己是这家店的主人的心态，依靠自己的力量来经营店铺。那么，总部的人应该怎么办呢？

公司在快速成长的过程中，积聚了相当一部分优秀的人才。我希望能够形成一个智囊团队，实现对公司经营的团队领导。这是我们的一个努力方向。现在，我们还停留在各自为政、单打独斗的状态，这也是公司进一步发展的羁绊。加强彼此间的联系，组成团队，对公司整体业务有一个掌控是我们今后要解决的课题。对于这个问题，我现在还在思索和探讨之中。

我想，把自己当作自己工作的“老板”，这种自我定位和思考方式，是适合总部所有工作人员的。“老板”在自立、自律的同时，还必须和其他的关联部门实现“同步化”的工作。如何齐头并进地开展工作，提高工作效率和效益，进而实现对店铺的有效支持，是公司总部应该考虑的问题，以及总部应该发挥的作用。现在这个阶段，正是我们朝这个方向努力的节骨眼上。

有很多优秀的人才中途加入我们公司，其中一条重要的原因在于，他们想在不久的将来成为经营者。经营者不是靠书本知识可以培养的，经营者一定要有实践的亲身体验才能悟得。要多建立像在英国和中国那样的法人企业，以及以“SKIP”品牌名开始食品事业的FR·FOOD’S那样的子公司。这样，才能从实践中培养出一大批经营人才。建立能让具有优秀素质的人才成长为经营者的环境，是培养优秀经营者的唯一途径。培养经营者要像培养运动选手一样，必须趁年轻、有成长潜力时开始培养。

纵观现在日本的一些大企业，让年轻人成为经营者的机会实在是少之又少。而我们公司的体制是，只要这些人有真才实学，有发展潜力，就可能被培养成经营者。例如担任社长的玉塚、担任常务董事的堂前和森田，以及去年 [1] 成为公司董事的大笘，还有曾担任中国分公司代表的林先生，这些人都是30~40岁的年龄。有经营能力的人，只要给他锻炼能力和施展才能的环境，就能够脱颖而出。

但是，有一点必须注意。经营不但需要头脑，还必须同时具备执行能力。脑子好的人，往往认为只要拿出一个好的方案就是完成了任务。其实，这些只是纸上谈兵。一个可以执行的方案，一定是边执行边修正的，能够执行的计划才能称其为计划。在执行的过程中，获得“体会”是最重要的。

进入总部工作的很多人，都抱有将来成为经营者的理想。如果你不想成为经营者，那么另一个途径是成为某一个专业的行家，走专业路线。无论将来到哪里工作，你总是某一领域的专家。例如，从事广告宣传，那就一辈子做这个专业，达到炉火纯青的专家水平；如果做财务，就把这个专业做到极致。所以，在公司总部工作，不外乎两种选择：做经营者，或成为某一专业领域的专家。

---

[1] 指2002年。——编者注

不需要半吊子的企业管理人员和专家

不同的公司，在人才培养方面的做法各有千秋。有些公司认为，一个员工若在一个部门里待的时间过长，会成为专业傻子，所以，每三四年为一个周期，要让员工换一下工作岗位。而有些公司，在同样是培养专业人员的问题上，究竟是培养什么都懂的复合型人才，还是培养精通某一领域的专家型人才，为此备感迷惑，举棋不定。

而我则认为，对一个企业来说，复合型人才和专家型人才都是不可或缺的，两方面的人才需要同时培养。如果一家公司光有只能应对一个功能的专家型人才，有许多问题是无法解决的。

比如一家出版社，编辑非常棒，但如果没有懂出版、流通、印制、设计，以及市场的人，光有编辑是做不成一本出版物的。如果真想成为非常专业的编辑，你还要了解、学习除了书籍编辑以外的各个相关领域的知识。只是伏案专事编辑的人，工作的发展性及前途都会受到限制。

如果自己没有要成为在这领域里的屈指可数的专业人员的志向，你的附加价值就无法增加。如果你想把编辑作为你终身的职业，那么你就必须立志成为日本编辑的第一人。反过来说，如果你成为这方面的精深专家，你也势必会对周边许多相关的复合型领域产生兴趣，并产生对其进一步了解的欲望。

不管是某一方面的精深专家，还是什么都懂的复合型多面手，我认为，应该做的事从结果上来说是一样的。“我是多面手，我什么都能干”，但什么都是半吊子，也是无济于事的。

从另一个方面来说，一个人要样样精通是不可能的。对工作来说，重要的是要有一个团队，团队中的成员各有所长。在商业世界里，凡人也能成就非凡的事业，就是因为有团队的力量。把具有各种才能的人聚合在一起，就能取得一加一大于二的效果。

用9.9秒的时间跑完100米，需要非凡的能力，不是常人能够做到的。但是，如果是做商业，用众人的力量来完成商业意义上的用9.9秒跑完100米的目标，还是有可能的。这是因为，在一个团队中，让每个人发挥各自长处的同时，强化整个团队的力量平衡，只要方向正确，用9.9秒跑完100米是有可能的。

组建团队的秘诀

首先，组建团队必须确立明确的目标。

与组建运动队一样，重要的是必须有赢得比赛、争取优胜的目标意识。就像踢足球，现在是JFL [1] ，要有向J2 [2] ，再向J1 [3] 挺进的坚强信念和目标。做生意也是这样，必须有明确的目标，然后将一群志同道合的人组合在一起，成为一个团队，向同一个目标进军。

其次，必须有明确的分工，明确各自的岗位和职责。比如打棒球，有投手和接手，场内外守门员等。足球有前锋、中场、后卫、守门员等，都有明确的分工。每个人都必须具有能够履行这个岗位职责的能力。

再次，必须有明确的做事规则。在此基础上，还必须了解周围同事各自的能量及习性。好比在足球场上，如果球员之间不能相互取长补短，紧密配合，是不可能踢进球，最终赢得比赛胜利的。棒球也是这样，不可能打垒成功。其实，做生意也是一样的道理。

公司初创时期，只有三五人时，只要领导率先示范，身体力行，简单地进行一下指导就可以办成事情，并不需要更多的语言和数字。当团队增加到30人、50人时，由于领导不可能一直待在员工的身边，所以就需要让大家都了解团队的基本方针、行动指南、战略目标等，来取代领导的作用。一定要让员工们都了解领导的想法、做事原则等，并取得共识，否则，整个团队就不可能劲往一处使。

经营理念是非常重要的，这也是让大家凝聚在这个团队里的理由。没有共同理想，大家不可能走到一起。

所以，我一直认为，每个人都有选择公司的权利，反过来，公司也有选择员工的权利。

我们希望拥有相同文化价值观的人进入公司。如果你进了公司，无法认同公司的经营理念，也不能和公司的其他人取得理念上的一致，不仅你自己痛苦，对公司来说也是种不幸。与其待在这个公司里不舒服，还不如挑一个适合自己的公司去发展。对于团队成员来说，文化的同化是不可或缺的重要因素。如果团队出现不和谐的声音，就不能向前发展。

---

[1] Japan Football League的缩写，即日本足球联赛，是一般社团法人。作为业余联赛，其目的是为日本足球事业的普及和发展做贡献。——编者注

[2] 日本职业足球联赛第二部，隶属日本足球协会，目前有22支俱乐部，职业水平介于J1和J3之间。——编者注

[3] 日本职业足球联赛第一部，隶属日本足球协会，日本水准最高的职业足球联赛。——编者注

每天都想改变的组织架构

企业组织存在的目的，在于为了实现企业的发展目标。一旦组织系统成立，有时我们会发现，有很多工作似乎是为了维持这个组织系统而存在的。于是，维持组织的运转似乎成了工作的主要目的。这其实是一个很大的误区，而且企业规模越大，这个错误也就越大。从组织维持法则的角度而言，一旦组织系统成立，相对来说就比较安稳，领导就会追求稳定甚于追求变化。照理，根据社会环境、顾客需求以及社会形势的变化，组织人员配置也应该做相应的调整，但是，他们往往连环境等自身在发生变化的事实都不愿意面对。必须建立进攻型的组织，如果是防守型的组织，只要最低限度的人员就可以了。所以，我一直在想，组织是为了工作需要而建立的，我们并不是为了组织而工作。

我们公司的组织架构经常发生变动。对一些从大企业跳槽过来的人员来说，也许可以说是没有一刻消停过。由于流动变化太快，甚至有人说几乎看不到组织机构的存在。其实，他们说得还不够正确，我认为流动性还远远不足，最好每天都做改变才好。

从本质上而言，组织架构的改变不应该是由上面领导说的，不应该是从上到下的一种改变要求，而是应该由各职能部门的负责人，敏锐捕捉市场的变化，从而向经营层提出改变组织架构的建议，以便更好地适应情况的变化。

其中，有些人看到组织机构图就会觉得有一种安全感。你看，我在组织中是这个位子。尤其是担当一定职位的人，更有一种地盘的稳定感。其实，这种感觉是一种误导。必须认清这只不过是“为了工作的临时身份”而已。

我们最早画组织机构图是在1990年11月。在左边写上公司的功能，旁边写上该部门的目的、任务目标、指标和关键词，然后在一侧写上该部门的负责人，最后在最右边，赋予这个部门一个称呼。这样的工作一直处于进行状态，既没有结束也没有结论。当时，我知道，如果不持续做这项工作，整个组织就会陷入僵化、停顿状态，就会被社会所淘汰。越是新建立的部门组织，越能很好地发挥职能作用；越老的组织，越与现实脱节，越徒有形式。这是组织无法回避的一种宿命。

零售业的销售活动变化本来就很大，更何况我们是一个快速发展的企业，更有必要频繁地进行组织机构改革。不这样做的话，就会在不知不觉之间丧失一部分的组织功能，从而拖垮整个公司。

在对人的调动上，也要尽可能避免僵化操作，而给予一定的弹性和灵活性。但是，随着企业组织的不断变化，有些人总被调动，有些人几乎原地不动。我们公司的组织结构是非常扁平化的。也就是部长—团队领班—员工（团队成员）的三段制，每个人都面临随时被调动的可能性。

人事调动是由人事董事会决定的，但是，本人也可以对自己想从事的工作向董事会或人事部提出调动的申请。另外，公司还设立社内招聘制度，通过邮件向所有门店及总部的员工发出“现在公司又开设了一个新的部门，有意者请踊跃报名”的号召。

我们设立了每年两次的自我要求调换工作的申请制度，如现在我在做这样的工作，我觉得并不适合，希望换一个工作岗位等，员工可以自我推荐。所以，无论是组织架构还是人事制度，我们都给予一定的弹性，并给予员工双向选择的权利。

季度考评

我们公司每个季度要对员工考评一次。

这也是员工对自己3个月来做了哪些工作、取得了什么业绩的一次自我总结和自我宣传。该人事考评表由本人填完后，交给上司（负责考评的人），由上司做出评语，最后由担当董事做出评价。评价完所有员工后，制成一览表，在此阶段，进行整体的平衡和协调，消除部长—董事之间相对的评价差异。最后给予S、A、B、C、D 5个档次的归类。该档次的累积将决定奖金与晋升。

首先，将所有员工分为E、M、S、J、F 5个级别。这个作为工资水平依据的能力“级别”，并不是看每个人具有的潜在能力，而是主要看他表现出来的能力。是指通过工作，发挥能力，取得业绩的工作表现。举例来说，某个人的级别为M1，季度的评价为AA的话，他这个月的奖金可能就会乘以几倍的系数。对于那些本人非常努力，但并没有取得预期业绩的员工，担任评价的董事就会加上虽然在数字上没有表现出来，但本人确实非常努力，希望给予评价调整的申报意见。我们会召开人事考评专题的董事会。人事考评一年4次，每一次考评，董事会都会开4~5次会议，可见公司对人事考评这一工作的谨慎及重视的态度。董事们的大部分工作，就是对自己管辖的所有人员进行人事考评。

通常，对同一个人的评价，由于评价者能力的不同，会产生评价结论的较大差异。如果评价者本人非常优秀，他可以通过自己的慧眼，以及与被评价者之间的良好沟通，让“评价”这一激励手段发挥最大的功效。反之，若不能体察员工，沟通方式又不怎么灵活，被评价者就会产生“怎么就这么一点好评”之类的失落感。所以，上司与下属之间的沟通是非常关键的。通过“评价”这一行为，我们不仅考察下面的员工，同时也是对评价者能力的一种考察。

我认为，对他人和自己都能做出严格评价的评价团队是有成长空间的。由于他们对自己有比较严格的要求，所以对他人的评价往往也会比较苛刻。对那些评价严格的团队做出的评价，以及不那么严格的团队做出的评价，前文已述，会在制成一览表的阶段进行综合平衡，尽可能做到合理公平。最后的评价结果，都会通过面谈反馈给被评价者。一般与一个人面谈要花费30分钟左右。面谈的内容包括本人原先设定的3个月的工作目标、考评的结果等。被评价者如果没有异议，就会在评价表上签名盖章。

在这个反馈的过程中，双方可以尽情地发表自己的看法。到目前为止，我还没有听说过双方为此发生争执的情况。上司工作的一部分就是要经常启发教育下属。如果在反馈面谈过程中发生争执，则说明上司平时的工作有缺陷，指导教育下属的工作没有做好。

通过评价，可以激励员工更努力工作的积极性，引导员工积极向上，争取上进。同时，也可以通过评价，拉开员工之间的差距。对那些工作卓有成效的员工而言，给予较高的评价是理所当然的。

员工的奖金一年发3次，第3次是决算奖金。决算奖金与公司整体的业绩挂钩。而其他两次奖金由员工的系数决定，与公司年度业绩无关。也就是说，即使公司的业绩出现了下降，也不会影响员工的收入。这个薪酬体系，是以在广岛证券交易所准备上市时，请外部的咨询顾问制成的工资体系为雏形而逐渐修正发展而来的。

人事评价与待遇

在日本，普遍实施的是集体主义教育，到现在还弥漫着“头上不能长角”“和为贵”的社会气氛。在日本的企业文化里，实力主义的观念其实遭到了很多人排斥。

但是，我却始终认为，除了用实力主义来评价员工外，别无他法。且不论是否行得通，我绝对坚持实力主义。试想，如果不是实力第一，聘请人工作的一方和被聘者的一方，以什么标准衡量一起工作的成效？努力工作的人和不努力工作的人，取得业绩的人和没有取得业绩的人，如果都是拿同样的工资，那干得好的人还会有什么积极性呢？当然，评价这一手段和工具，必须运用得当。我们需要在前面所说的人事考评制度的运用操作层面上，增加公平合理性；在与员工反馈面谈方面，增加相互之间的坦诚和透明度。

说得再透彻一点，不管是美国、日本、欧洲还是其他地方，优秀企业的人事评价都应该是“实力主义”的。所以，把日本的经营与之分离出来，本身就是不正常的。例如，有人把丰田视为日本代表性的企业。我认为，在日本，没有比丰田更为严厉的以实力主义来评价员工的企业了。

在一次聚会上，我碰到了丰田的一位董事。他说：“日元贬值对丰田而言其实是不利的，企业赢利太多，反而造成员工的惰性滋长。”听了此话，我对丰田的敬意油然而生：确实是一家非常严厉的企业。在这里，说句也许有些失礼的话，大家对丰田的印象是“干毛巾里还想挤出水来”的企业，对外如此，对内果然也是一样。因为是相同的人在经营，因为是相同的企业文化，对内对外都是一样的严格，本来就在情理之中。所以，我认为丰田是真正意义上的实力主义的企业。不是这样的话，企业就不可能在世界范围的竞争中取胜。其中还有一个关键点是，丰田总是用最低限度的人员来实现效率的最大化。无论是支撑丰田的彻底杜绝“蛮干、浪费、随意”的“看板式方式”，以及从超级市场的商品补货系统中得到启发的生产方式“just in time”（准时），都可以说是与“每日进行裁员”的管理理念共通的。

股东资本主义

最近，经常听到对股东资本主义的批评之声。我认为，批评者本身是否定资本主义的。股东拿出资金成立公司，最终从企业赢利中获取利益应该是天经地义的事情。

但是一味强调只尊重股东的说法，不无偏颇。这是完全无视消费者存在的思想在作怪。但如果排除外部消费者的因素，单从公司内部而言，公司的拥有者仍旧是股东。企业的拥有者，除了重视企业效益以外，还必须重视消费者和公司的员工。把企业的拥有者和股东分开单列的做法本身就是错误的。

有企业拥有者和企业经营者为同一个人的情况，也有不是同一个人的情况。但是，无论哪一种情况，他们所重视和追求的东西，应该是一致的。在这个世界上，没有只靠纸上谈兵就能赚钱的生意。对经营者来说，既要重视短期利益，也要放眼长远，重视长期利益。不能兼顾短期和长期的经营者，是不合格的经营者。

当美国爆出安永国际会计师事务所及通用汽车公司破产事件时，就有人说：“你看，还是日本的经营好，美国的经营是有问题的。”但是，我觉得不能这样草率下结论。如果日本的企业经营得好的话，为什么日本的经济到现在还是这样低迷呢？在美国既有好的企业，也有不好的企业，这个情况全世界都是一样的。而员工们拧成一股绳，埋头苦干，努力提高企业效益的企业就是最好的企业。

但是，日美企业比较下来，存在明显差异的地方是，美国具有奖惩分明的文化。美国的这两家违规操作的公司，做了资本主义社会不能容忍的事情，所以经营者必须坐牢，公司被迫倒闭。但是，这样的事情如果发生在日本会怎么样呢？可能会让公司存续，会借孙悟空的金箍棒对企业进行重组或并购。而这样做是完全违反资本主义理论的。不赚钱的公司，应该在其坏影响扩散之前，就被清算掉。不建立赏罚分明的制度，老老实实、认认真真做事的人就会越来越少。

因被肯定而工作

人在工作的时候，促使其努力工作最大的动机是，希望得到他人的认同与肯定，被人正确评价。我们公司经营理念的第10条内容是："要光明正大，赏罚分明，提倡彻底的实力主义。"没有这一理念是没有人肯为你工作的。以彻底的实力主义作为对员工评价的依据，可以提高员工的工作动力。

有人说，在评价的过程中，能够很好表现自己的人可能会得到比实际能力更高的评价。我认为这种说法是错误的。如果你没有什么能力，或者说没有你口头上所说的那种能力，即使你说得再好，短时间的伪装能够蒙混过关，时间一长，几个月相处下来，你的能力究竟如何，大家都是有目共睹的；而且，这种信息还会传播。

一些大企业内部的信息沟通完全靠报告制度，是报告和批复文件的周而复始。精于报告的人往往更容易早日出道，而且上司也往往会被这样的下属蒙骗。而我们的公司是重视实际苦干的人，对一些精于报告的人反而产生戒备心理。我们认为，实施真正意义上的实力主义是非常重要的。

上司对下属的评价能力也是一个问题。假设现在有一个比上司更有实力的下属，提出了与上司不一样方向的建议，只要这个下属确实有能力，那么我们就构筑这样一个环境，给予其充分的时间和空间，让这个"出头的桩子"健康地成长。

但事实上，工作不是那么简单的，即使具备实力，要在一朝一夕的短时间内超越上司也不是一件很容易的事。

在现实社会中，要得到百分之百公平、公正的评价也是很难的。越是真正的、优秀的、拼命干的上司，他对自己非常严格的同时，对下属也往往会非常严格。相反，对自己不怎么严格的上司，往往对下属也比较宽松。这种倾向是客观存在的，没有人能做到完美。所以，评价的"公开性"和"透明性"是非常必要的。

进一步说，"评价者和被评价者是平等的"这个意识，必须扎根于全体员工的心中。

一人说了算的经营会导致企业过早僵化

企业的创始者、元老、优秀的部长、优秀的专业人士等，不管是谁，可以被称为独裁者的领导者在公司里比比皆是。

在这种独裁者手下工作的下属，也就是充当“手和脚”的人，随着公司的发展，也会成长。那么，之后会发生什么样的事情呢？那些成长后的人也会像那个独裁者一样，开始发展自己的“手和脚”。我是头脑，你们是手脚，快干！于是，就把自己当手脚时接受的命令拿出来，毫无创意、毫无突破地要求现在的“手脚”重复过去的程序，久而久之，公司的经营水平越来越低下。

“独裁经营等于人才手脚”论，在公司初创阶段，能够实现最大的工作效率；但随着时间的推移，其官僚僵化的副作用也会逐渐显现出来。经营上如果开始僵化，那就离破灭不远了。一切都由一个人说了算的体制，会导致组织过早僵化，并且也不利于企业培养经营接班人。

人都有高峰的时候，那时可能会取得成功。但是，随着年龄的增长，会渐渐走下坡路。这也是人的一般自然规律。有些开拓了行业先河的经营者，在行业的历史上留下了赫赫大名，但在晚年引退时却做出一些令人扼腕的事情。有些经营者，为了让自己的儿子继承家业，把本来很有能力的二把手发配到子公司去，结果迫使后者不得不递交辞呈。这些经营者真的是在为公司的发展前途考虑吗？我不以为然。

真正的领导不用在卖场

我与新兴产业，尤其是软件开发的高科技行业的人闲聊，会听到这样的抱怨：“不断有各种各样的人才进公司，但大家都不知道明天会怎样，没有方向感地在做今天的工作，而且安心坐下来干活的人少了，见面不打招呼的人多了。”在终身雇用大旗下的大企业，即使经过了组织再造，还能看得到同样的场景。

听到这类事例，我想到的是，员工不打招呼也好，上班定不下心来也好，责任在于领导。领导应该有教育下属的责任。不能及时教育下属，纠正下属不良习惯的领导，就不是真正合格的领导。把问题归咎于终身雇用大前提下，或传统日本式经营美德的丧失，只不过是领导及经营者逃避责任的借口而已。

不过，在高科技领域，是不存在终身雇用这一前提条件的。因为，尽管是把一种技术作为工作的主要支柱，但如果某一天突然出现了另一种技术，而这个公司或事业却不能及时转型，那就结束了。从事这项工作的人同样如此。专门从事大型的通用计算机编程的人，可能就会跟不上现在的个人计算机或自动化机械，以及技术革新等技术发展。若不经常抱有这种“也许现在自己所从事的工作在某一天会被时代淘汰”的危机感，不努力学习新的技术，总有一天就会从前线被撤下来。高科技行业就是这样一个不断发生变化的行业。我们公司也是如此，虽然表面上看起来一切风平浪静，但必须要有一个“假想的敌人”，使自己时刻绷紧神经。

我们公司是不主张终身雇用的，所以和一些传统的大企业相比，也许人员的进进出出比较频繁。不管是公司方还是个人方，在进出公司这一点上是完全自由的。公司虽然希望有用的人才能够留下，但绝不强留，而是尊重其个人的选择。尤其是对那些在与团队成员的沟通上存在障碍，对公司的企业文化水土不服，或觉得自己的方向选择出现问题的人来说，公司更是觉得留着他们也没有意义。而对那些有能力的优秀人才，公司要打造的是，能让他们拿到与其能力和业绩相匹配的薪资体系，能让他们实现自我价值的工作环境。我们所考虑的企业与个人的关系，是一种相互之间具有紧张感的对等的关系。

女性职工

我们公司有很多女性员工，但是，担任部门领导的只有3位，部长以上职位的一个也没有。从外面的人看来，我们公司和其他日本传统的大企业一样，男性占到绝对主流地位。经营理念的第21条是这样写的："要消除人种、国籍、年龄、男女等的所有差别。"我们在薪资体系上，男女也是平等的，为什么女性领导这么少，我也觉得很遗憾。我希望女性员工能够更活跃一点，而公司在营造让女性员工更好地发挥作用的环境方面还需要进一步下功夫。

最大的课题，还是女性员工的结婚和生育。公司应该多创造条件让女性员工在考虑个人生活环境的同时，可以兼顾工作，而不是一定要辞职回家。我希望女性员工中能脱颖而出一批可以成为广大女职工榜样的董事或管理者，如果觉得在以男士为中心的环境里工作不方便，我甚至在想专门组建一个女职工团队，使她们工作起来没有那么多顾忌。

有业务往来的公司大多也是以男性为主，虽说不是完全没有女性管理者，但对她们总有些另眼相待。公司的结构本身在这方面还没有完全改变。

从公司中男女发挥作用的方面来考虑的话，其实和10年前，甚至50年前几乎没有什么变化。或者说现在还是老的一套。社会和公司组织，也因为女性的结婚和生育，而认可其劣势的一面。所以，如果不积极地创造环境、建立制度，这种认知就永远改变不了。

日本因少子化现象，已经有劳动力人口逐渐减少的趋势。在这种情况下，若还不充分发挥女性员工的作用，情况将会越来越糟糕。

在我们公司，也因为结婚和生育，女性职工（店长）的离职率很高。特别是优秀的女性店长和不怎么优秀的男性店员结婚，结果优秀的女性店长辞职了，男性店员还留在公司里，真让我遗憾得不得了。这不是笑话，真的让我很忧心。不可理解的是，即使是优秀的女性，想成为家庭主妇的愿望也会非常强烈。我认为应该建立一种机制，让想继续工作的女性，可以不辞职，兼顾家庭和工作。

我们的优衣库商品分类中，还有女装和童装，购买这部分商品的顾客中，女性占绝大多数。食品专卖子公司FR　FOOD'S的顾客基本上也都是女性。从接待这些顾客的角度而言，我认为我们公司男职工多可能是个问题。例如，新宿三丁目的店铺尽管是以女性为目标顾客的，但几乎没有体现出公司中的女性职工的意见。在商品的规划上，也是准备多关注更适合女性需求的商品，但负责这些商品规划的市场总监是男性职工。所以，我总觉得在这些环节中，哪里出了问题。

只是，也有男性做专门针对女性的杂志取得非常成功的案例。并非因为读者是女性，就非得女性来做。女性服装也并非一定要女性来设计。但是在日本的企业中，不管是制造业、服装行业还是零售业，男性占大多数是不争的事实。但是，从全球的时尚业来看，活跃着的女性的比例还是很高的。

最近在报纸上看到，有些女性职工人数超过一半，在公司内部甚至开设了托儿所的公司多起来了。但听说也产生了另一方面的问题，在"保护女性""女性优先"的氛围里，女性反而有些被娇纵了。对工作的专注度降低，工作责任意识下降。所以，建立形式上的方便女性就业的制度是一回事，增加女性的事业心，培养成为女性职工模范的女性骨干是另外一回事。建立女性人数过半的团队，是让有能力的女性骨干脱颖而出的一条捷径。

太太突然说想去做女演员，怎么办?

劳动力人口的持续下降，女性和男性职工必须终身工作的时代必将到来。今后这方面的形势会变得越来越严峻。而另一方面，女性本身也会意识到自己更宽泛的生存意义，会越来越多地考虑自身在社会中的作用和贡献，不再仅仅满足于家庭和自己的兴趣。

有一位协助我们人事方面工作的男士曾说起过这样一件事。他今年48岁，他的太太42岁，有两个在读高中和初中的女儿。他经常对孩子们说，将来必须自立自强，自己的前途必须靠自己去开拓，等等。可是，突然有一天，他的太太对他说，想去做演员，试镜已经通过了。还说，做演员是她少女时代就抱有的梦想，一直拖到现在，总算有了机会，于是就去试镜了一次，居然通过了。因为这位朋友平时在家，总是说人应该自立，现在面对太太这件事，又不能跟她明说“你不能去”，因而非常困惑。

这种事如果发生在别人身上，也许大家会说，真了不起，42岁还去当演员，很有意思啊。但是，如果发生在自己太太身上，我想很多人会像那位朋友一样不知所措。

以前，女性在公司里的工作大多是倒茶水、做接待工作等。但是我希望她们能够像男性一样非常干练地处理各种业务。初衷是男女平等，适用实力主义第一的评价标准。

我们公司以实力主义第一而自我标榜，也就是说，无论性别，一律刚性地用实力和业绩来进行考评。但是，后来发现，女性职工还是有其特别之处的。其中有许多微妙的地方，在实施中，有许多实际的问题。事实上，我们公司也还在努力探索之中。

我曾经问过一位女性管理者：“想让公司所有的女性职工更好地发挥作用，有什么锦囊妙计？”得到的回答相当明快：“男士不用对女士特别照顾、另眼相待。是女性就应该享受特殊待遇的想法是不对的。如果不消除这种特别处理的想法，女性就不会好好成长。”对一些优秀的女性来说，你对她特别照顾，她反而会认为你在小看她。我们曾对女性不能很好发挥作用的原因进行过研究，发现问题的根源还是在男性上司这边。因为你们把她们看作是应该得到照顾的一个群体，这对女性是有负面影响的。应该让女性像男性一样投入工作，杀伐决断，而在生理期内则给予充分的关切和照顾。我想，我们有必要对这些女性的男性上司进行这样的培训教育。

曾听到一个百货商店男性楼长的故事，说是他对所管辖的女性员工的生理期都了如指掌。女性在生理期，容易犯低级错误，容易无精打采，容易情绪波动，等等。虽然因人而异，但各种情况都可能发生；昨天还好好的，今天态度和行为可能就会发生改变。对女性这些特殊情况的留心及关注，也是上司的工作内容之一。像这样一个实实在在的楼长真的是一位好上司。

把女性当公主一样另眼相看，对男士来说，似乎是一种风度。但离真正意义上的“重视女性”其实还有很大的距离。我想，女性遇到生理期，对男性上司坦率地说明，男性上司也坦率地回应，这应该是可以办到的。承认性别上的差异，然后在平等的立场上共同工作。能够做到这一点，那么女性的活跃度可能会得到进一步的提升。

本来，在日本社会，出色的女性，成为主角的女性就非常稀缺，迄今为止，也从来没有人把这个问题作为一个社会问题提出来让大家讨论。应该在高中和大学阶段，教给学生们女性和男性的生理区别，告诉大家在一起工作时必须留心的注意事项，然后进了企业，再次受到这方面的教育培训。我想，这个应该是

大家所追求的一种境遇吧。

股票交易的现实

我虽然没有好好调查过，但在证券市场里，似乎也是男性占主要地位，女性若做交易员或资产运作专家就会成为大家的话题。虽说最近的交易单位越来越小额化，但离女性能够自由自在地享受资产交易的快乐还有漫长的路要走。

即便现在可以很方便地进行股票交易，但是现在证券市场的机制决定了股市不是普通老百姓能够赚钱的地方，所以他们也会很快退出这一市场。现状是，在证券市场里的不是个人投资者，而是个人投机者及机构投资者。个人投资者，是看了媒体和报纸的证券栏目的消息买入股票的，往往买在高位。而个人投资者又往往抛在低位，于是被机构投资者捡去，然后取得收益。当然，当行情不好时，机构投资者也会产生亏损。在泡沫经济崩溃之前，日本的证券市场就是这样一个图景。

任何上市公司都希望能够做到信息公开、信息对称，所以在决算发表后，都会召开小型的股东大会和新闻发布会。在会上，企业的经营者会就公司的经营现状向各与会者做介绍，并且把信息在公司的网页上公布，在媒体的发布会上公开。但是，我认为即便这样，还是让机构投资者占了先机。

机构投资者会把股票捂上2年、3年、5年，作为中长期的投资。而个人投资者则希望买进的股票能够立刻上涨，然后，听凭自己的情绪波动，频繁地买进卖出。看到每股1 000日元的股票涨到每股4 000日元，听从了推荐买进，然后跌到每股700日元时慌忙卖出。这样反复的操作，其损失可想而知。其实买卖股票不能这样。在买股票前，要充分研究该上市公司的情况，包括事业环境及财务状况，然后对该企业做出5年后、10年后的成长预测，再去购买。这是非常重要的。

比如媒体报道，若说美军攻打伊拉克还需很多时日，股价就会应声下跌，但如果说，美军离巴格达只有30千米了，股价马上就会掉头向上。所以说，很多人做股票都是太近视了，只看眼前。结果造成了损失，又会形成对证券市场的偏见和误解。所以，我希望能够建立和形成真实反映该上市公司价值的机制，以及能够让一般老百姓更方便、更容易地进行股票交易的机制。



第五章
希望之芽

- 生意，就是在不顺利时对“怎么做才能见效”的不断挑战和尝试。从这个意义上说，成功有时反而会成为再上一个台阶的阻碍。

- 离卖场越远，越容易发生为工作而制造工作的危险现象，这是绝对不容许的。

摇粒绒衫的网上销售

我们是通过销售摇粒绒衫获得成功的。其实在摇粒绒衫开始热销的几年前，我们就一直在卖这种商品，在此过程中，我们发现市场对摇粒绒衫的需求远远大于我们的预测。摇粒绒自身的特点是既轻巧又保暖，是冬季服装的最佳面料。非常幸运的是，我们把以前人们作为登山服，或兴趣爱好的特殊服装，用谁都能买得起的价格，使其成为一种大众商品。原宿店开张时的电视广告等开店酬宾活动也取得了很好的效果。恐怕像我们这样原来只卖西服的商店，竟然在全国搞起摇粒绒衫的开店活动，在日本还是第一家。我想，能够挖掘出像摇粒绒这样的未开发商品材料的潜在需求，并在市场开拓上有效突破的话，任何一种商品都可能有市场。

通常，我们在做一件新的事情之前，总是要做许多准备工作，如制订计划、假设某种情形出现等。但是实际运作起来，往往会与原先的设想大相径庭。但是，在这个阶段，绝对不能就此死心。当计划和实际情况不一样时，最要紧的是赶快对该现实问题制定对策。要尽快发现计划和设想出现的问题，并马上修正。所以，必须尽快认识到“失败”。大多数人往往很难意识到实际上的“失败”，一味任坏局面发展。而且，越是对自己能力有信心的人越容易这样，总觉得原来的计划和设想应该是行得通的。

我们在摇粒绒衫这种商品上成功了，但在其他方面，我们遭遇了不胜枚举的失败。我们是一个经过了重重失败，在失败中学习成长的公司。正如我反复强调的那样，比起成功来，失败让我们学到的东西更多。当然，成功让我们知道了做到这一步的可能性，可以让我们振奋精神，鼓足干劲。当初我们对摇粒绒衫销售量的预测是至多几十万件，谁知1998年卖了200万件，1999年卖了850万件，这已经是非常了不起的数量了。而2000年秋冬竟然卖了2 600万件，这是谁都不曾预料到的。

2000年10月18日，我们开始做网上销售。在电子商务的交易网站上，一开始的点击率就达到排行榜的第3位，仅仅5天后就达到38万人次的点击量。第1位是雅虎，第2位是乐天，而这两个网站是人们检索和进入购物网站的主页面，所以，实际上我们公司的点击率是最高的。

要把51种颜色的摇粒绒衫全部放在店里展示是有困难的。所以，网上是以18种颜色为基本色，然后每周增加3种颜色，跨越11个星期进行销售。电视广告片是这样表现的：仓库里面，弯弯曲曲的旋转的轨道上吊着钓钩，钓钩挂着51种颜色的摇粒绒夹克，一件一件随着音乐声滑落下来。这个场面非常新奇，很具视觉冲击力。有媒体报道说，这种做法完全颠覆了人们对于服装，总是要具体看到、摸到才会买的传统观念。作为一种新的销售渠道的网上销售形式，色彩缤纷的摇粒绒这一面料，以及把网上销售的概念表现得淋漓尽致的电视广告片，由于这些元素的倍增效果得到了充分的表现。

实际上，关于网上销售，我们并没有准备很长时间。1999年秋天刚开始进行目录邮购，可以说，网上销售是目录邮购的一种延展。我们对它的定位是，能够与目录邮购形成一种倍增效果就好。从准备到实现网上销售仅用了短短3个月的时间。

我觉得，现在如果仅依靠网上销售还是非常有局限性的。虽说已经到了做生意离不开网络的时代，但不管是目录邮购还是网络直销，所占的销售份额还只是停留在3%左右。但是，从信息发布和传播的效果来看，网络作为一种新媒体，其优越性是不可估量的。现在，那些在网络上看到信息，然后到实体店里来购买的人越来越多了。

“从失败中学到的教训”

以前，我们优衣库的标准店是开在城市的郊外，面向主干道的所谓的“郊外型”商店。现在基本上都是在市中心，开在购物中心、百货商店、车站广场店里。人们都以为我们在1998年11月开的原宿店，是优衣库都市型的一号店，其实不然，它是第二家开在市中心的店。

优衣库都市型的一号店其实是大阪的美国村店。也许地段位置太差也是原因之一，总之完全卖不出去。而在我看来，销售不好的主要原因还可以归结为，采用了和郊外型店铺一样的开店方式和销售方式。在开店宣传单上，也是把所有的商品都列在上面。其后的宣传单，也是用特价方式介绍商品，如平时1 900日元的商品，在双休日只卖1 000日元等。给消费者的印象是，不知这家店究竟是卖什么的，与单纯的低价折扣店没什么两样。

若是郊外型商店，必须把握几千米半径商圈内的“潜在顾客”的人口数量，然后有效地发放宣传单。在此过程中，根据实际情况不断调整发放的宣传单的数量和范围，不断积累经验。但是，都市型商店就不能沿用此办法。都市型商店，由于其商圈是不固定的，所以宣传单基本无效。譬如说，原宿店的商圈是整个日本，你如何发宣传单呢？在都市里，各种商店林立，商品五花八门。所以，你的商品必须有一定的集中度，让人们的目光有一个聚焦点，然后进行大范围的广告宣传。如果沿用郊外型商店的做法，则必死无疑。正因为有了大阪美国村店的失败教训，所以，我们原宿店的开店策略就是把商品聚焦在摇粒绒衫上，并开展全国联动的摇粒绒衫开店酬宾活动。

从美国村店吸取的另外一个失败教训是，比起按照年龄和性别对这么多商品进行分门别类的销售，像摇粒绒衫那样不分年龄、不问性别、面向非特定的大众进行的销售，绝对效率更高。

优衣库的休闲服必须涵盖所有人群，跨越年龄、性别，甚至无视国籍、职业、学历等，真正做到这是属于大家的服装。所以，要实现这个想法，摇粒绒衫是最符合这个要求的商品。为了向大家传递这个想法，在电视广告片里，让音乐家、学者、一般老百姓，不论性别、年龄，从小学生到老人，各种各样的人都在广告片里露面，取得了将此想法广而告之的效果。

成为下次实践参考的经营

我们公司经营理念的第12条是：“要对以往的成功和失败进行彻底的分析和记忆，作为下一次成功的参考教材。”现在，就让我们来思考一下摇粒绒衫的成功经验到底给公司带来了什么，引导公司发生了什么样的改变。

优衣库在此之前几乎没有知名度，由于摇粒绒衫的推广成功，一下子成为日本家喻户晓的企业。人们说到优衣库，就知道这家公司是干什么的了。

另外，产业界和经济界对企业本身的认知度也提高了很多，优衣库获得了高于一般零售业和时尚业的评价。幸运的是，由于掀起了摇粒绒衫的热潮，1997年4月刚刚在东京证券交易所市场第二部上市，根据热潮开始后的1998年秋冬季的盘点业绩，我们在1999年的2月就转到东京证券交易所主板市场。恰逢公司的成长期，我们抓准了摇粒绒衫的推出时机，引发了摇粒绒衫的销售热潮，在全国引起了很大的反响。其倍增效果，就是让优衣库成为大家公认的日本创新型公司。

如前所述，由于公司的快速发展，许多优秀的年轻人才陆续加入了公司。其中，有很多传统意义上不可能进入零售业或是商业的人才也都相继来到了公司。

摇粒绒衫的成功，使我们开发新店也变得容易了。在此之前，我们在关东中心部是没有店铺的。原宿店开张后，开新店的速度明显加快，很多百货店以及JR铁道公司等都向我们发出了开店邀请。店增加了，公司人员力量也加强了不少，一时间，可以说是兵强马壮。

员工的人才厚度可以用公司的规模来衡量，也许这种观点会引起一些不同的议论。但是，从公司的人员成分来分析的话，1990年前后进公司的人才都是一些小的个体经营者，或是从小企业中过来的；1991年9月正式开始进入连锁经营以后，一些中小型企业、优秀企业的人才开始陆续进入公司；广岛证券公司上市以后的一段时间，公司进入了短暂的停滞，这时又有一批胸怀大志，想干一番大事的人才进入了公司；此后的摇粒绒衫热潮里，更是有一些人才从大企业跳槽过来。

在此成长过程中，当然也有一些人离开了公司。有些是因为跟不上公司发展的步伐，有些是因为工作的质量和强度被要求提高后力不从心。还有一些在公司上市前参加职工持股会的人员，在公司上市后，获得了很大的资本收益，有人在获得了几千万日元收益之后，不愿再工作而离开了公司。还有一些比较保守的人，因与公司的快速发展不合拍，自我感觉变差而离开了公司。由于人的想法是各种各样的，他们要离开公司也是无可奈何的事情。

成功中隐藏着失败的胚芽

反过来说，由于摇粒绒衫的成功，人们对事物的感觉开始发生偏差，不能顺利推进的事例也是有的。

优秀的人才加盟固然是一件好事，但在连续3年的摇粒绒衫热销行情中，由于其他商品的连带销售也受到了倍增效果的影响，于是，其中一部分人产生了错误的想法，认为做生意是很简单的，只要商品能及时补货，无须吆喝都能卖掉，好像商店变成了自动售货机。还有一些人重视形式甚于内容，认为只要销售好就行了，一俊遮百丑。于是，热衷空谈的人出现了。还有一些从大企业过来的人，本来应该怀着一切从头开始的心情工作，却带来了原来大企业的一些惯性做法，不思进取。公司原本应处于大变革时期，却发现一些保守主义的想法开始露头。

获得成功也就意味着保守的开始。人们开始希望维持原状。所以，成功也是孕育僵化、保守化、形式化、拖拉化的温床。这对进一步取得生意的成功是非常不利的。生意，就是在不顺利时对“怎么做才能见效”的不断挑战和尝试。从这个意义上说，成功有时反而会成为再上一个台阶的阻碍。

从生产环节来说，由于供不应求，一直需要追加生产；而在销售环节，即使店铺成为自动售货机，不再需要员工动脑筋，商品也能卖得很好。在这种情形下，作为经营人员就要思考，目前的这一切只不过都是因为摇粒绒衫的畅销带来的效果，不能陶醉其中，必须尽快拨正航船的方向。不管销量上升还是下降，都要保持冷静的头脑，客观地分析市场，慎重地做出判断和决策，而不能被胜利冲昏头脑。

当然，我们对形势的分析、反省不能偏离方向，脱离实际情况的分析而导致的决策和行动，只会加重伤势。

不管怎么说，再好的宴席也有曲终人散的时候。摇粒绒衫的热潮终于谢幕，公司进入了成立以来的又一次停滞期。门店的销售也开始大幅下降，出现了同比负增长。与其说这是因为人们开始对摇粒绒衫产生了审美疲劳，还不如说是因为新产品的开发没有跟上，也可以说是因为摇粒绒衫的成功带来了“错觉”，而贻误了下一轮新的发展。

组织机构一旦变得庞大，人们就很容易滋生求稳妥的想法。我本人是从小企业出身的，所以，倒是一直希望能在不安定的环境中谋求变革。

最近发现，越是年轻的人越容易追求稳定：不希望到第一线去，希望从事管理工作；不希望干具体的工作，希望做一个考评人的经理，等等。可能他们产生了错觉，认为管理者不用自己亲自做工作，把事情交给下属或其他人去干就可以了。

本来，我们所有的工作都是以顾客为中心的。如果管理者的工作只是检查手下的人干得如何，就会把顾客放到次要的位置，久而久之，甚至会把顾客抛到脑后。

反过来，如果远离卖场，不接触顾客，不知道顾客在想什么，不接触商品，不知道商品是否热销，又如何去指导下属，做出正确的指示？所以，离卖场越远，越容易发生为工作而制造工作的危险现象，这是绝对不容许的。

如果员工人数少，公司规模不大的话，我一声吆喝就能及时修正公司运行的轨道；但随着公司员工人数增多，这一招已经不奏效了。有时提过也就提过了，大家当其是耳旁风。

交班给年轻社长

我请求玉塚接手社长的职位，是在2002年5月上旬，是在请求当时担任副社长的泽田出任这一职务，但被拒绝之后的选择。泽田想实现自己从零开始创办公司的梦想，所以在5月末辞掉了副社长的工作，玉塚君从6月1日起接替副社长。在11月的股东大会后的董事会上，玉塚被任命为公司的社长，我担任公司的董事长。

就这样，以玉塚为首的年轻人经营团队站到了起跑线上。这个年轻的经营团队与下面的门店人员一起，建立起以顾客主导、卖场主导为轴心的新经营体制。经营者必须经常出现在卖场，观察顾客的新动向，自己亲自发现问题，进而解决问题，还原生意和经营的本来面目。

卖场的管理者，多为二三十岁的年轻人。所以，经营者的年龄如果不能与他们同时代，也必须是在40岁上下为好，否则很难融入他们，与他们汗往一处流，劲往一处使。

这一点，也许大企业的职业经理人不能理解，但我认为，这是经营者本来应有的姿态。由于我自己就是从小企业一切都亲力亲为做起的，这个想法根深蒂固，且有深刻的“切身体会”。

日本的企业与过去相比已经改变了许多，但是，一般做到中层管理人员还是要到40岁左右，部长过50岁，董事在55岁以上才有可能。金字塔的组织架构决定了员工要想出头，只能依靠升职，别无他法。下面的人一边觉得自己升职路途遥远，一边在下面抬着轿子。这种体制，决定了经营毫无灵活性可言，与随着顾客的反应和环境的变化而灵活对应的快速弹性反应体制相比，实在是相去甚远。

从日本走向世界

随着摇粒绒衫的成功，公司内部保守主义思想有所露头。为了打破这一现状，必须向新的目标挑战。这新的目标就是到英国伦敦和中国去开店。

其实，国际化并不是新话题，我很早之前就一直在说。如果把东京证券交易所上市比喻为国家队比赛的准优胜，那么摇粒绒衫的成功就是取得了国家队的优胜，接下去的舞台应该是进军奥运会，也就是说，优衣库应该拓展到国际市场中。我内心的目标是，当销售额达到3 000亿日元时，就到海外市场去发展，我对员工们一直是这样说的。

由于达成3 000亿日元销售额目标所花的时间好像要比预想的少得多，我做出决策："既然这样，那现在就开始干吧。"其实在2000年6月，我已估计下一决算期实现3 000亿日元的销售可能性很大，所以，作为今后店铺拓展的基石，我已经在英国伦敦设立了子公司。2000年8月，我们实现了2 289亿日元的销售，同比增长106%，税前利润604亿日元，同比增长327%。

今天，当我对这一段时期的事情进行反省时，觉得当时的自己也陷入了一种疯狂的泡沫之中。因为在国内取得了成功，就轻易地认为可以到海外去发展了，以为把日本的成功拿到海外复制就可以了，其实是大错特错。有"形"无"神"，等于没有灵魂。更何况拿过去的"形"，也并非是百分之百的"形"。

毫无疑问，伦敦的开店并不顺利。

为何到伦敦开店

我经常被人问起，为什么第一次跨出国门，要选择伦敦，不是还有美国等国家和地区吗？因为我一直想到国际化的大都市去开店，最初考虑的也就是纽约、伦敦和巴黎。

首先分析一下纽约的情况。因为美国市场实在太大，优衣库是否有实力在美国拓展是一个问题。要想在纽约市场取得成功，必须在很短的时间内至少开出200家店。参考日本的开店经验，在某一个地域集中开店，当门店数达到一定数量后，销售会一下子上升，即所谓的统治优势现象。纽约周边大概和关东地区的商圈相似，所以必须开一样多的店。如果用3年时间开不了200家店，就不能被消费者认知，也就不能取得这场战争的胜利。纽约必须为优衣库在整个美国的发展打下基础。而我的判断是，目前的优衣库还不具备打赢这场战争的体力和能力。

巴黎，基本上是法语的世界，整个社会风气比较保守，对企业的发展而言不太有利。它对作为世界时尚中心的地位非常自负，对外国的企业很冷漠。比如，当意大利的阿玛尼出现在巴黎街头时，遭到了当地人的一致反对。在听到这些行业里流传的对在巴黎开店的评论后，我的结论是，巴黎因其强烈的排外性，不适合外国企业去开店。

伦敦正好与巴黎相反，它以金融业为首，无论哪个行业，都在这里集中了大批的外国企业，是比较开放的，而且只要懂英语就游刃有余。所以，领导层经过多次讨论，从不同的角度研究，最后决定在伦敦开店。

决定开店的城市后，接下来就是决定由谁来担当这个工作。考虑到要精通英语，并且要有在海外创办公司的经验，玉塚是不二人选。他在大学时代还打过橄榄球，身体也很棒；而且为人正直，不管对方是谁，都能堂堂正正地争取自己的权利，可以与英国人抗衡。于是，在2000年10月，他被委任为现地法人的董事会董事长，前赴伦敦上任。

在伦敦正式开店是在2001年的9月，也就是说在现地法人成立后花了将近一年的时间。优衣库在伦敦市内开了4家店，其后，在英国共扩展到21家店。由于一直亏本，2003年的3月我们发表公告，关闭16家店，只留下伦敦市内和近郊的5家店。而对这留下的5家店，我们决定集中优秀经营资源进行重建。其实，在英国的开店失败，在当初开出伦敦市内4家店时，已经初露端倪。

败因之一

原先，我一直以为，海外的现地法人，如果不起用当地人来主持，就很难开展工作。由于没有现成的合适人选，只能靠熟人介绍，来寻找经营的领头人物。后来找到的这个人，来自英国的老字号百货商店马莎（Marks & Spencer），据说非常优秀。我面试后也觉得还可以，就让他以自己为中心组建了经营团队。而这，正是失败的开始。

按照我们的眼光来看，他组建的团队非常保守，现在想来，这其实是英国文化使然。即经营团队的阶层、中层管理人员的阶层、店长阶层、店员阶层，各个阶层界线相当分明，等级森严，相互之间设立了一道道无形的城墙。结果，本部的部长在其管辖的范围内，各自建立了自己的小天地，并守护着这个小天地。

这与原本企业所具有的社长和员工打成一片，大家地位平等，拧成一股绳，一起打天下的优衣库文化实在是相去甚远，甚至可以说是两种截然不同的风气，倒有点像英国阶层社会的形态。

经营者和管理人员也俨然是一副大公司的派头，只是以发布指示命令了事，完全没有理会我们公司的“大家一竿子做到底”的理念和文化。我是在聘用他几个月后，在店铺运营的卖场视察时，才觉察到这股风气的。

店内非常脏，乱七八糟。商店员工的培训全然没有施行。当我向他表示，希望能够在运营上多下一些功夫，他却强调了很多原因，列举了许多“办不到的理由”。

由于改革难以推进，在与他多次沟通后，他本人也意识到了我们之间的文化差异，最后我们请他辞去了社长的职务。2001年的11月，对此情况同样深感忧虑的玉塚在担任英国子公司会长的同时，兼任社长。在玉塚与管理层多次面谈以后，不能适应优衣库的做法和经营理念的人逐渐离开了公司。

不管是日本企业还是英国企业，必须按照优衣库的商业做法，在英国取得成功。所以，经营者必须非常了解优衣库的文化，这是理所当然的。优衣库如果不能实现原来的目标，那么到英国来做生意就完全没有意义。

后来，在旁人看来，在英国的店铺得到了改善，慢慢呈现出改革的效果。2002年8月，我让玉塚回日本担任公司的副社长，而让森田担任英国分公司的法人代表。但是，英国分公司的规模大幅度缩小，还有其他原因。

败因之二

我对英国分公司的指示是“3年里开出50家店铺”，以及“3年扭亏为盈”。这种要求本身是有问题的，责任全在我身上。因为要实现2004年年末开出50家店的目标，大家就为开店而开店，全然不顾及其他，直冲着商店的数量而去，盲目扩张。

从不动产投资的角度而言，高租金，再加上开店所需投入的人事费、内装工程、信息系统、研修培训等方面，没有“效率”和“效果”判断，反正先投资开出50家店铺再说的做法，导致了全军覆没。

从做生意的根本来说，必须先考虑投资的事业何时可以取得回报。即使是开50家店，也应该让其中一家店首先取得盈利，然后让这种盈利的机制逐渐扩大到其他的店。而我们的错觉是以为只要开出50家店，自然就会开始盈利。我们把事情想得过于简单了，哪有这种好事。

而在这种想法的指导下，“3年扭亏为盈”也就成为一句空话。我们强调，意识到失败就要快速修正。为此，我们采取了压缩规模的对策。究竟压缩到什么程度可以实现盈利，我们从各个角度进行了研究。

压缩政策很简单：关闭伦敦以外的所有门店；伦敦以内的，或离市中心很远的郊外店，凡是效益不好的，全都关闭。结果，只留下了市中心及郊外效益还可以的5家店，其他的都关掉了。

商品规划方面也是有问题的，由于我们对伦敦市场的研究完全不到位而彻底败北，说出来真是丢人。特别是在伦敦的店里卖透气吸汗的快干翻领T恤，那真是一项“杰作”。把在日本夏季卖得很火的这种翻领T恤拿到伦敦去，在那里理所当然是卖不动的。因为伦敦的夏天不像日本那样湿度很高，所以根本不需要这种翻领T恤。

伦敦的商品结构基本上与日本的相同，但尺寸和体型不一样，所以，在版型上完全根据当地的情况进行改版。经常有人问：“英国人和日本人在消费偏好和消费习惯上有什么不同？”我认为并无很大差异。问题的关键是我们没有把自己的优势，即商品的质量和价格进行很好的宣传。英国人很注重商品的价值，没有认同之前不会轻易出手，一般不会冲动性地消费。两年后，我们在伦敦市场站稳了脚跟，那些买我们商品的顾客对商品的评价使我们获得了很好的市场声誉。

还有一个问题，就是在生产—销售—库存方面没有取得合理平衡的运转和协调。生产订单的下单时间与实际的销售时机发生了很大偏差。由于错过了销售旺季，结果只能是过季大甩卖。此时，我们的“低价政策”就成为一个很大的不利因素。

卖场的员工在商品规划、市场营销以及店铺运营方面还是非常缺乏经验的。在认清楚失败的原因之后，只能是该断即断，重新来过，甚至必须回到做生意的原点。

经过了如此大的失败，我们吸取教训，精心培育下一次成功的胚芽，并一步一步、脚踏实地地走向未来。

到上海开店

优衣库开始准备在上海开店，是2001年8月在现地成立了分公司之后。该分公司是和当地的企业以“合作关系”成立的。店铺的开张是在一年后的2002年9月30日，在上海市内同时开出两家店。为了不重蹈伦敦店的覆辙，我们接受伦敦店的教训，定下了“开一家，巩固一家，盈利一家”的经营方针。2002年12月又开了一家，而在2003年这一年开了5家。也就是说，到2003年11月上旬，在中国境内已经开出了8家店。

经常有人说：“优衣库在中国，其低价格可能成不了优势。”对此，我和当时担任中国总代表的林先生有同样的感受。虽然还不能十分肯定，只是觉得“休闲服”这一概念还没有完全融入中国大众的生活。为了使其生根发芽，必须在高品质上加强宣传。

为了在中国真正扎根，商品的价格究竟如何制定才能适合这个市场，目前我们还在探索这个问题。价格的问题，只有你亲身感受了卖场的情况，才能制定出比较合适的价格政策。目前我们的商品价格带，基本上控制在略低于上海的其他海外品牌，与香港的休闲品牌的价格差不多。低价政策在此并没有很大的吸引力。

我觉得，中国消费者是非常挑剔的。他们的收入水平和花费在服装上的平均月度支出有限[1]，所以，他们对购买服装非常慎重也在情理之中。特别是在“非典”肆虐期间，人们的消费欲减退也曾令我们非常担心。当然，这是一段特别的时期。

优衣库在上海开店，不再像在伦敦那样，要求3年开出50家店，而是一步一个脚印，开一家店，盈利后再开一家，逐渐夯实基础，然后再考虑扩大规模。基础打好了，可以扩大再生产，若在基础阶段就发生问题，则可以马上收兵。胸怀远大志向，面向现实问题，夯实基础再扩大规模，这些都是从伦敦的失败中吸取的宝贵教训。幸好，伦敦的失败还没有让公司伤筋动骨。

---

[1] 本书完稿时间为2003年年末，文中所涉及情况仅以当时的经济状况为参考。——编者注

今后的海外拓展战略

在此，想披露一下今后优衣库的海外拓展战略。我们优衣库还是想在世界的主要城市开店，现在也在做这方面的准备和研究。尤其是我们绝对要到美国去开店。我们在2003年9月的上市公司公告中，发表了收购美国Theory集团（希奥睿国际贸易有限公司）经营权的事项，可以说是我们进入美国市场的一个起步。

预计在2005年以后，世界贸易组织的加盟国取消纺织品进口份额制度。现在的体制可以说是管理供给的体制，是为了保护本国产业的一种贸易保护主义。而这在发达国家屡见不鲜。如果可能的话，我想在这个体制被废除之后进入美国市场。当然，我已经做好了与其他先前进入的世界品牌竞争的思想准备。

我一直认为，日本人或者日本企业如果不在所有方面具备国际化竞争的思维，是很难生存下去的。尤其像我们这样的企业，如果不参与国际化的竞争，今后难以立足。为此，不管遭遇多少次失败，只要每次都能及时修正，我们就要坚持下去，这是我们应有的思想准备和姿态。

也许，今后的日本国内市场，由于零利息和股票市场的长期低迷，消费者对今后产生不安的预期，从而不愿消费，市场景气度会停滞不前。企业的设备投资也会受到抑制，商业的机会将越来越少。

在这样一种严峻的市场形势下，要取得成功，无非通过两种途径：一是完全的“新领域、新市场、新技术、新方法”；另一种是在大家称之为旧产业的领域里，投入新方法和新机制，让用户和消费者接受。从这个角度考虑，机会应该还是相当多的。而我们的优衣库毫无疑问属于后者。

但是，像我们这种企业，如果不朝着国际化的方向走，不参与国际化竞争，就会让到日本来的国际化大企业捷足先登。国际化是生存的首要条件。

我们公司这样的SPA事业，原本起源于美国和欧洲。我们在中国加工，在日本销售，也可以说是跨出了国际化的第一步，但如果不能完全参与海外市场的竞争，还不能说取得成功。现在，我们还在向此方向努力。

我们的生存与发展法则是否高明暂且不论，但从某种方面，是否暗示了日本众多企业今后的发展路径？作为日本的企业，要在日本生存下去，必须学习海外优秀企业的一些好的做法，并发扬光大。如果我们没有在英国开店、到中国去发展的理想，就不能吸引一批青年才俊加入我们的事业。专业的棒球选手、足球明星、音乐家、小说家，一批有活力的年轻人都活跃在世界舞台上。能够吸引年轻人踊跃加入的企业才有未来。

虽然我们是服装业，但我们所进行的变革，同样也适用于其他行业。对自己的企业来一场革命——没有这样一种愿望和使命感，企业就会面临生存与发展的问题。这也就是资本主义社会生存的变革力量。而这种变革正是现在的日本企业所忘却了的。

尤其是家族性的产业，如流通业、金融业、建筑业等，企业的风气比较闭塞，自己看不到企业需要改革的征兆，不要说自我革命，连目前企业碰到的不景气都要归咎于他人。这样的企业，恐怕很难吸引到优秀的人才及胸怀抱负的年轻人。

我们公司也许还会面临失败，但却有着无限的可能性。我们将始终坚持向一切可能的机会挑战。要想挑战，就必须具备挑战所必需的基本素质和体力。而这个基本素质和体力就是企业的收益。必须提升保障

企业生存的收益。在让这种基本体力天天向上的同时，向上一个台阶挑战，这必须成为企业发展的一个原则。目前我们公司正在提升体力，积聚能量，以迎接下一次腾飞。

加入我们公司的年轻人，都是满怀国际化理想的有识之士。我希望他们能够向各种各样的新事物挑战。例如，重建英国的法人，把FR FOOD’S建立起来等，这种在实践中学到的经营本领，远比MBA（工商管理硕士）课程来得有用。我们坦然面对失败，即使失败也不气馁；我们鼓励挑战，欢迎有志挑战的年轻人加入我们。

但是，有一件事是需要事先提醒大家的，那就是你是否做好了接受挑战和勇于实践的思想准备。我们公司的员工，用头脑工作的人比较多，在制定商业模式及战略规划方面是很擅长的；但是，如果仅停留在纸上谈兵的阶段，就很危险。能在市场这个“现实”层面亲自摸爬滚打一番，是我们最终希望得到的结果。在挑战和实践的过程中，必定会碰到连续不断的困境和难题，能坚持到最后，负起责任，咬定青山不放松，其难度是难以想象的。

而要做到这一点，一句话：“必须有充分的心理准备”。而如何练就这样的心理准备，除了在公司的各项工作中学习锻炼外，别无他法。大家是否都怀有这样的“心理准备”，投入到现在的工作当中，这正是我想利用一个合适的时机，向公司全体员工提出的问题。

FR FOOD’S食品公司

2002年9月，怀着向广大的消费者提供安全新鲜的蔬菜水果的初衷，FR FOOD’S分公司成立了。

成立这个分公司还有一段佳话。当时，我有缘结识了永田照喜治先生。他50多年如一日，研究和确立了“在贫瘠的土壤中，尽可能不加水和肥料，把农作物原本具有的能量引导出来”的栽培方法。我被他毕生致力于农业改革的热情所感染。而公司的一位执行董事的妻子娘家是开果蔬店的，他自告奋勇愿意负责这个项目。他就是柚木。我觉得，蔬菜和水果的流通结构和生产方法目前还不能说完全合理，从这个意义上说，还有很多改革的余地和机会。所以，就成立了一个以柚木为主的团队，在永田先生的指导下，进行了新项目的尝试。

现在世界上讲究吃有机食品的人渐渐多了起来，在超市里，还为那些农家设立了蔬果专柜——“这是我家栽培的”，旁边还贴着种植人的照片。在残留农药成为一个社会问题的今天，这个项目正好以“用合理的价格，提供安全、新鲜、美味的食品”的经营理念，乘上了这一食品变革的青云。品牌被命名为“SKIP”。

2001年9月到11月，我们访问了接受永田栽培法指导的全国各地的农户，探索了我们公司提供到最终消费者手中的各个环节的可能性。然后，在公司内部举办了各种“试吃会”，正式决定成立食品事业部。2002年1月，举行新闻发布会，正式向外发布这一消息。4月，食品事业部开始在网上直销。9月，FRFOOD’S分公司成立，从事业部接管全部事务。11月，开始网络销售和会员制销售。2003年5月在松屋银座的食品商场开出了第一家实体店。然后，从7月到10月又开出了5家店。现在还处于初创阶段。

说实话，公司内部对做蔬果生意也是有争议的。但是，按照优衣库摒弃纸上谈兵的方式，我们必须尝试一下。对此，媒体报道也是褒贬不一。人们普遍质疑：“优衣库怎么涉足蔬果了？”

一项新事物开始容易，只要有资金谁都可以做。但是，将之作为一项事业，让其在经营过程中产生利润并扩大再生产，却不是一件轻而易举的事情。如果在一段时间内连续亏损，不能打破现状，也就没有发展前途。而打破现状的方法也不能沿用以前别的公司用过的方法，必须有独创性。我认为这项事业是对社会非常有意义的事业，真诚希望柚木的团队能够群策群力，把消费者真正想要的健康食品送到他们的手中，从而获得此项事业的成功。

向其他事业进军

向食品以外的事业拓展，可能是优衣库今后要好好探讨的课题。

与我们服装行业最接近的关联领域，例如鞋类、内衣裤等，也是我们必须认真考虑涉足的领域。另外，由于我们公司的商品价格普遍较低，还可以向中间价格的基础商品的更高端领域发展。作为事业延长线上的产品，我们利用基本设施，可以简单地扩大规模，提升效益。总之，还有许多新领域、新方法可以开拓。

优衣库可以在被认为难以赚钱的纺织产业取得大的收益，我想在其他的产业领域，同样的思想方法也是可以加以运用的。

例如，无论是在伦敦、巴黎，还是在纽约，鞋店和服装店同样多。一些简单的款式，同样的尺寸一溜烟地摆放在那里。与此相比，日本的鞋店不算多。因真皮鞋子的关税很高，所以海外的品牌鞋价位很高。也许，即便是在日本，潜在的需求也是很大的；若有可能，也是我们很想挑战一下的领域。用自己制作、销售的优衣库的方法，建立更为灵活的柔性机制，随时准备满足顾客的要求，只要顾客满意、愉快就好。在此过程中，我们要积极地不断尝试，勇于实践。

自我创新

要挑战新的领域，和在海外开店是一样的，也必须同时考虑投资和收益的问题。还是要有思想准备，走优衣库自己制作、自己销售的路线。也就是说，要建立一个新的产业，使其有进一步扩大再生产的能力。如果只是模仿先行企业的做法，绝对做不到最好。我们必须有打破规则、打破现状的魄力和勇气。秉承逆向思考的思路，越是在旧的产业里，这样的机会就越多。

经营理念的第11条是："要提高管理的品质，彻底杜绝浪费无效，经常考虑损益，执行高效率、高分配。"一旦开始新的事业，就要排除浪费和无效，考虑损益，否则难以为继。资金和人才都是有限的资源，必须考虑如何整合这些资源，使效率达到最大化，把新的想法和做法付诸实践。只有当公司产生收益，有了基础体力，才能有能力去开拓新的事业。为了尝试新的生意，我希望大家能考虑周到，并且积极果敢。

也许有人会说，这个东西已经老掉牙了，现在还在说这件事。但是，我认为这是企业经营重要的原理，在企业成长、发展的过程中，是绝对不可置之脑后的。

回顾一下我担任社长以来公司的发展轨迹，不难发现，每一个发展时期，公司的状态及发展的方法还是有些微妙变化和调整的。广岛证券交易所上市前后门店的急速扩张期，新店开张后老店销售跌落的振荡期，ABC改革的思维转换期，摇粒绒衫的成功和都市型商铺的拓展期，以及现在优衣库热潮的结束与再生，正重新整装待发。

现在这个阶段，我们称之为再生、重新出发的阶段，也可以说是如前所述的再次进行挑战的时期。既然已经形成了优衣库这一商业模式的基础，现在是如何进一步加以巩固的最关键的时期；是无论对国内还是国外的刚起步的事业，需要进一步充实壮大的时期；是利用已经形成的基础，用优衣库的商业模式，探索是否适用于其他新的产业领域，并准备发起进攻的时期。幸运的是，那些希望和我们一起干下去的人们，那些希望自己能担当经营者角色的人们，那些希望能干一些新事业的人们，大量聚集在我们公司。我想和那些有志向、有头脑的人才一起继续合作，开拓我们的新事业。这些新的事业可以由公司内部的人员来做，也可以和其他公司联起手来，成立一个新的组织或团队，大家一起做。甚至还可以考虑成立一个囊括这些事业的控股公司。但做的这一切，最终都将聚焦在一个目的上，那就是让我们的顾客满意、愉快。如果我们所做的一切企业活动，能够和目前处于低潮期的日本的系统改革有机联系起来的话，则更是无上的光荣和喜悦。

引退宣言

我考虑在60~65岁从经营的第一线引退下来。从现在算起，顶多再做10年，然后，作为投资家，做些投资方面的事情，安度晚年。

即便是现在，我已经感觉到自己的体力和精力开始衰退。估计再过一段时间，我说的话可能会被当作耳旁风了。

对我而言，经营就好比是参加一场体育比赛。我是这个运动队的领队，站在最前面，用自己充沛的体力带领大家勇往直前。但是，现在我已经50多岁了。如果团队的平均年龄在30~40岁，那带领他们冲杀的领队也应该是这个年龄段的人比较合适。如果领队和团队成员之间的年龄差距很大，存在代沟，那么领队和成员之间在有效沟通及心领神会方面就会产生障碍，从而影响团队成员的行动和执行效果。而“经营”就是“执行”，经营决策者和卖场的人如果不能一起执行，则一切只是水中月，镜中花。

但是，在卖场工作的人则是另外一种情况。到了一定的年龄，可以请他们在公司实施的“匠项目”中担任角色，继续发挥作用。并不是年轻则一切都好。我们要让那些精通卖场所有的事情，具有丰富经验的人们能够继续留在优衣库发挥作用。能够起到给现在的年轻人指点迷津，检查一下工作成果之类的作用，还是那些已经走过人生鼎盛期的人们。我想在过了60岁以后，推掉别的工作，只在公司里担任“企业统治”这样一个角色，从而迎来自己晚年的另一种精彩人生。

对那些到了一定年龄仍具有工作能力的人，我希望他们能继续工作，继续发挥作用，为此，我们开发了这样一个“匠工程”。希望那些不仅能在店铺卖场，还能在其他领域帮助年轻人成长的优秀“教练”多多加入我们。

与多田先生的缘分

说到教练，2002年4月作为优衣库设计研究室长而招聘进公司的多田先生正好是这样一个人才。对于和多田先生的缘分，我总觉得好像无形之中有一根线牵着。

我的父亲和某位画家是至交。40多年前，父亲买了那位画家在日本画的好几张油画。但画家在一夜之间就把卖画的钱买酒喝花完了，又来向父亲借钱。后来，他去了法国，毕生从事绘画。20年后，父亲一生中唯一一次去海外旅游，经常在巴黎的一家日本餐厅用餐。一次那位画家居然也来到这个餐厅，“这不是柳井先生吗？”两人顿时为这次偶然的邂逅惊喜万分。随后，父亲应邀到他的画室，又买了几幅画回来。这位画家的名字叫长尾淘汰。

后来，每次长尾先生到日本办个人画展，父亲都全程帮忙张罗。一次，长尾先生向父亲推荐：“三宅一生先生的公司里有一个从事国际化方面业务的人，马上要退休了，是个非常优秀的人，很是可惜。不知柳井先生是否用得着。”这个被推荐的人就是多田先生。多田先生来公司之后，担任了一段时间的顾问。后来，我们请他去筹建设计研究室的工作。当时，正好是必须加强设计力量的关键时期，多田先生的到来真是雪中送炭。这样的缘分真是不可思议。

另外，公司作为社会公益活动的一环，还做了濑户内橄榄基金的募集活动。这项活动的首要人物——建筑家安藤忠雄先生——和多田先生居然也是多年的至交。我们公司决定向明年（2004年）雅典奥运会的日本运动员无偿提供正式比赛服装，安藤先生为服装设计方案提出了宝贵的意见，并介绍了设计师高田贤三氏，使这项工作得到了有效的推进。

负责我们公司电视广告片制作策划的约翰·杰伊，也认识多田先生。这使我不得不感叹，所谓的有能力、有实力，也体现在人脉关系的交织中。

多田先生说，他有一件在三宅一生公司里就想做但最终没能做的事情。那就是“在便利店里卖的袜子和手绢等日常用品，看上去挺小儿科，但是改变卖法的话，能做成相当一份事业”。他一直为没能做这件事而感到遗憾。想不到后来能进我们公司，真是命中注定。多田先生总是毫不客气地对优衣库的商品提出批评的意见。他率直的意见，对优衣库的发展而言非常有帮助。而设计研究室设立的成果，不久也通过一件件具体的商品体现出来。

直言不讳的批评是非常重要的。在一个组织的内部，经常有不同的意见和争论，我认为使组织一直处于争论的旋涡之中，是一件好事。组织一旦安定下来，按部就班做事，就没有冲劲了。组织在左右摇摆中，或积聚力量，或发散力量，这对做生意来说是重要的。虽然难以控制，但能够把握客观与主观的平衡协调是做生意的精髓所在。

批评归批评，另一方面还得按照主体意志执行，这说起来还真是一对矛盾体。但是，不是这样的脚踏七巧板，就谈不上是好的生意、好的经营，这也是对组织的一种历练。

“速度”和“执行力”

经营理念的第9条是：“要强调速度、干劲、革新、执行力。”把“速度”放在第一位，是因为速度是做生意和经营最不可或缺的要素之一。优衣库的发展，正如公司名称“Fast Retailing”中的Fast一样，速度是所有事业的原动力。

没有速度，生意就不会成功。我说过，失败也要快速发现并快速止损。要具备能够快速发现失败的敏感度，然后考虑正确的方向和方法是怎样的，及时纠错。这是需要真正的“功力”的。

大多数人对已经发生的失败浑然不知。由于没能及时发现问题而导致失败的创伤深重。若到了回天无力的失败境地，从做生意和经营公司的角度而言，就意味着公司的倒闭。“绝对不能让公司倒闭是一切的根本。”理解了这层意思，我们认为，即使失败也必须尽早。

例如，若先开辟新的鞋类事业，就要尽早在磨合期推出，尽早启动。若哪个环节出现问题，那么就及时纠错。好的失败，必定会给下一步成功带来借鉴。所谓好的失败，是指能够抓住失败的原因，为下一步的成功及时制定对策。所以，“失败的品质”非常重要。

世界上不存在没有失败的成功。成功的背后必定有失败的影子。很多人认为优衣库在很短的时间内一直很成功，其实不然。实际上，我们是一胜九败。也就是说，做十次有九次是失败的。但我们不是把这些失败捂起来，而是看作宝贵的财产，运用到下一步的操作中去。当然，我们没有致命性的失败，否则公司倒闭，也就没有优衣库的今天了。

还有一个重要的方面，就是既然做了决策、制订了计划，就坚决执行。因为执行了，才能看到效果，且不论这种效果是好是坏。经营者本人必须作为主体，亲自参与执行。有些被称为头脑好的人，只会热衷做计划和读书，却没有任何行动，结果是什么都成不了。真正想在生意和经营上取得成功的人，即使失败也要去做。另外，就是不能气馁，要坚持。除此之外别无他法。

说得极端点，所有的计划只是纸上谈兵。这是我一向的观点。不管你如何努力做计划，不付诸实践，计划是否有效也就无从得知，等于白费力。反过来，如果自己不做计划，连纸上谈兵都不会，也不可能很好地加以实践。计划是用来预测计划完成后的效果的。要想知道自己真实的姿态，计划后迎来失败就是最好的状态。

计划制订好了，但发现实际上这里是错的，那里应该这样修正，等等。于是，为下一步应该怎么做指明了方向，这些都和下一次的成功连接在一起。绝对没有十战十胜这样恐怖的事。一胜九败的话，这唯一的“胜”分量很重，能够产生巨大的能量。

有些经营者擅长对信息和环境进行分析和整理。但是正是这些人尤为惧怕失败而不敢去实践。尽管他们明白随着环境的变化，自身也需要改变，但就是不肯去实践一下。现在的日本，不正是这样的吗？

迄今为止，几乎所有的日本企业，或者日本的股份公司，“二战”后一直发展比较顺利。所以，它们对现在的失败的本质也不会认真地加以认识。我认为，只有早日意识到失败，并尽快采取纠错措施的企业，将来才有机会生存下去。那些误以为自己的品牌力量神通广大，可以一直保持下去的老字号，如果不进行根本性的变革，将来也是有危机的。企业一旦无法提升利润，简单地说就是失败了。很多例子表明，没有过去积累下来的资产，再大的企业也会轰然倒下。也不知是幸运还是不幸，现在很多企业凭着一点资金积

蓄，还在顽强挣扎之中。

但是，先人留下的资产总有一天会被消耗殆尽。考虑到日本的未来，我认为现在的日本又到了千载难逢的到处充满机会的时期。就像“二战”后日本需要重建一样，经历了那么多年的经济低迷，眼前大失败的后果正在蔓延。但是一旦拨开乌云，在透彻的蓝天白云下，我们的眼前滚动着无数的机会，有着无限的可能性。我发自内心地感激能够生活在这个时代。

2003年9月10日，我在店长大会上宣布：“到2010年，我们优衣库的销售额要达到1万亿日元。”也就是说，在未来的7年中，我们在国内外的全部关联销售额加在一起，要翻3番，这个目标是相当高的。我在考虑，在战略上引入第二个品牌，以及进行企业并购等行动来实现这个目标。对一个企业来说，设定难度非常大的，在旁人看来几乎是没有实现可能的奋斗目标，并激励广大员工向这一目标奋勇挺进才是最重要的。



后记

我小时候的绰号叫“山川”。意思是说，如果别人说“山”，我就说“水”。好像有点儿对着干、捣蛋的意思。倒并不是非要和人对着干，也许是我过于较真的缘故，甚至有些独来独往的奇思怪想。

当时，尽管我不喜欢，但还是从父亲那里接手了家业，但我无论对什么事，都会分析，都会用自己的脑子考虑。在别人看来，我也许有些任性，缺点很多。但我觉得自己的长处在于：“能对自我进行客观分析和评价。”

以前，公司曾经对董事和部长级领导进行了全方位的评价。将自己对自身能力的评价与周围的人对你的评价进行比较，结果发现，在我身上两者几乎是相同的。而其他的人比较下来，自我评价和他人评价之间存在一定的差异。我觉得在我的性格里，既没有过度自信，也没有过度自卑。如果说我和其他的经营者有什么不同，恐怕这个方面是比较突出的。

在此，我没有自我标榜的意思，只是觉得，“能对自我进行客观的分析和评价”，是一个合格的经营者应该具备的素质之一。

前面曾多次提到，我们公司是经过了多次失败才成长起来的。想到了就去做，失败了往后退一步，调整后再发起挑战。正视失败，承认失败，没有对自己行为的结果进行客观分析和评价的话，是很难做到的。失败了但不承认，只会使伤口越来越深，加大企业的危机。

在一般世人的眼里，我似乎是成功者，但我自己却不这样认为。正如在这本书中叙述的那样，我这“一胜九败”的人生，胜的概率只有一成。若拿专业棒球来比喻，我这个投手早就应该被解雇，或沦落到二流军团去了。如果这也能算是成功的话，那我只是不畏惧失败，一路挑战过来。在棒球运动中，盗垒[1]成功率很高的团队，为了达到盗垒的目的，奔跑的次数会相当多。如果一味考虑会被击中的话，就跑不了。越跑，盗垒的成功率就越大。经营也是同样的道理。

今后，我还是要继续坚持一直倡导的经营理念：“商店为顾客而存在，企业与员工共繁荣。”我将继续带领经营团队和全体员工，拧成一股绳，向着一个个新的目标，不断发起挑战。

作为本书的结尾，我真诚地向各位读者奉上“创业者十诫”和“经营者十诫”。如果能够和卷尾的23条经营理念结合起来，并在实践中形成你自己的经营理念，我将感到万分荣幸。

---

[1] 在击球手没有击出球的情况下，跑垒员成功跑到下个垒包即为盗垒。——编者注



附录

附录一
创业者十诫

1. 刻苦工作，一天集中精力工作24个小时。

2. 唯一和绝对的评价者，是市场和顾客。

3. 不能没有长远观念、计划、梦想和理想。

4. 把握现实，坚持理想和目标。

5. 自己的未来由自己开拓，掌握自己命运的是自己，而非他人。

6. 积极适应时代和社会的变化。

7. 最应该重视日常事务。

8. 对于事业，设立比谁都高的目标和标准。

9. 和员工结成伙伴关系，培养团队合作精神。

10. 建成不会倒闭的公司。你可以九败一胜，但不容许一蹶不振的失败。

附录二
经营者十诫

1. 经营者，一定要追求结果。

2. 经营者，必须明确经营方针，并始终如一地坚持。

3. 经营者必须有宏伟的理想并正视现实，脚踏实地。

4. 经营者不能被常识捆住手脚，要弹性、灵活地处理事务。

5. 经营者应该比谁都更热心于自己的工作。

6. 经营者应该像魔鬼般地锻炼下属，并给予下属挑战的勇气。

7. 经营者处理问题不能蜻蜓点水，而要追究问题的本源。

8. 经营者必须充分预计风险，并果敢进行挑战。

9. 经营者必须要有远见，抓住未来。

10. 经营者必须具有果敢的行动力。

附录三
经营理念

第**1**条 要顺应顾客的需求，创造顾客的需求。

这条在前面的第三章中已经做了阐述。

第**2**条 要不断地实施好的想法，发挥企业的社会影响力，为社会变革做贡献。

这条在前面的第三章中已经做了阐述。

第**3**条 要独立自主，不能落入任何企业的旗下。

我们公司以前是卖男士服装的。那些和我们有业务关系的男士服装制作厂家，后来有的被商社收购，有的废弃，有的倒闭，基本上命运都很惨。即便一开始是自己出资经营的厂家，也会逐渐受到商社等进货商的支配，最终被商社系列化，其产业自身进入衰退，底下的小企业也纷纷倒闭。

我举这个例子想说明的一点是，一个企业必须有自己的想法和做法，否则，你就不可能调整企业的结构，进行全面改革。如果我们现在还在经营小的男士服装店，会是什么情形呢？可能也难逃倒闭的厄运。正是因为我们及时转型成为一个自有品牌的休闲服装专业制造零售商，自己制造商品，直接向消费者销售我们的商品，才躲过了这场危机。要成为能够顺应环境变化而生存的适者，自己就必须随着环境的变化而改变。当你不能掌控自己的命运时，你想改变自己也改变不了了。

人都希望能够独立自主，企业也是一样。每个人、每个企业的理想和目标都不尽相同，如果想把企业建设成为自己理想中的样子，就必须做到自己主宰命运。

希望不要引起大家的误解，“独立自主”并非“以自我为中心”。在企业经营者中，有不少“以自我为中心”的人。“一切我说了算，我是老大”的思维是行不通的。如果经营者以赚钱为第一要务，这个公司就不可能完全实现经营上的“独立自主”。

要想建设理想的企业，必须是一群具有正确思维的人，向着既定的目标，用正确的方法进行实践。在此前提下，企业独立自主的经营是非常重要的。没有独立自主的精神，就不能掌控自己的命运。

第**4**条 要正视现实，与时俱进，积极主动。

零售业企业大多是被动地接受顾客及周边环境的变化，而不是主动地发起进攻。在开店之前做了种种的设想，一旦开店，基本上不做大的改变，守株待兔地等着顾客的光临。这样的店，卖不掉商品就是卖不掉商品，不从根本上进行变革，基本上不会有很大的转机。

要正视销售不佳这一事实，首先从时代背景、社会环境及顾客心理层面进行分析，然后探讨采取什么样的对策。经常问自己，我要改变，应该怎么做，发挥主观能动性，积极地进行变革尝试。

无论是个人还是企业，若已习惯被动地等待机会，那么最后可能与机会失之交臂。譬如说本周的畅销商品，第一位是运动短裤，第二位是T恤衫，第三位是短裤。如果把这三种商品都穿在身上，就会发现这是大叔的时尚。如果大家积极开动脑筋，对商品提出更好的改善意见——“这里能够这样改就更好了”，“优衣

库能够卖这样的商品就好了”，等等——就能够积极主动地改变商品结构，从而赢得更大的商机。

2001年8月期的决算，销售额为4 185亿日元。而2002年8月期的计划是必须达到5 000亿日元，但实际上只有3 416亿日元。这就意味着必须削减1/3的费用才可能确保利润。这就需要管理人员和员工们从内心产生出要改变现状的动力。

事实上，无论做什么事，能够成功的毕竟是少数，做10次失败9次的案例很多。要想取得成功，就必须像我在前文说的那样，彻底洗心革面，认真去做才有可能。但成功的概率实在是太低了。正因为如此，一旦发现机会，就积极主动地去争取，并且马上付诸行动。将客观的要素和主观的能动有机地融合才可能成功。只有坚持这样一直做下去，企业才可能业绩常青。

第**5**条 要营造让员工自我管理、自我反省的柔性组织环境，让每个人都能重视团队合作并相互尊重。

所谓“自我管理”，就是你成熟的标志之一。而所谓成熟，就是无论你到哪里，无论在什么环境，凭你的工作能力都能生存。我希望我们的员工都能成熟，而上司必须担负起培养下属早日成熟的义务。

所谓“自我反省”，就是要反省自己的行动和行为，并想好下一步该怎么做。制订计划，执行、反省、运用到下一步的行动中。这个周期要你自己去驱动，让它进入循环轨道。缺乏“自我管理”和“自我反省”，同事和合作伙伴就会认为你还不够成熟，你就不能为自己争取到工作，也得不到大家的认同。

“柔性的组织，让大家相互尊重”，这需要每一个人都能够“自我管理”和“自我反省”。团队工作最差的状态是，程序化、僵化、形式化以及表面化。如看上去在努力工作，但没有一点工作成果。需要强调工作就是要为出成果而去做，去行动，去执行的。以棒球运动为例，投手不能全力以赴地投球，就绝不会取胜。如果投手只注意接手的能力和习性，忘记了自己的本分，是断然不行的。所以，每一个人的“自我管理”和“自我反省”是柔性组织的源头。

无论是缺少“自我管理”还是缺少“自我反省”，组织都会僵化。我们的组织现在也有些僵化，原因就在于此。能够“自我管理”“自我反省”，才可能做到相互尊重。而相互尊重则意味着每个人在展示个性的同时，能够容忍他人的缺点。

也许有人会认为，“自我管理”和“自我反省”与组织的概念正好相反，其实不然。团队的表现取决于每个人的表现。要想让个人和组织能够很好协调，发挥最大效益，就必须合理运营组织。

在一个组织中，有人只顾自己的个人表现，也有人只听命于上司，自己没有判断力，这两种情况都是对组织有害的行为。组织内部的成员应该更柔性地考虑问题，使每个人能够更柔性地工作。

第**6**条 要活用国际智慧，确立公司独特的身份，开发年轻人最为推崇的商品和事业，实现真正的国际化。

日本原本是几乎没有资源的，独特的文化和创意也很少。日本是从中国及欧洲引入混合文化的国家。从这个意义上说，必须运用世界各地的聪明才智自我发展，这也是为了能参与和世界级大企业的竞争。在日本成为第一，就意味着接下来的竞争对手就是国际上的大企业了。像我们这样的规模，在国际竞争中不能取胜的话，就意味着日本不能取胜。为此，必须充分活用国际智慧。智慧是没有国界的，尤其像在日本这样的国家更不应该设置国界。作为优衣库的员工，必须有“到海外去发展”的愿望和憧憬。

休闲服领域的创意大多来自美国，我们在学习吸收之后，通过在中国的服装厂加工制作，然后提供给

日本、英国以及在中国的优衣库门店。这就是我们的身份。

“企业独特的身份”，就是指企业确认的，和其他企业不一样的思想方法和风格姿态。最近，我发现公司内部做事的方式方法，开始和其他企业有些雷同了。“去年是这样做的”，“某某企业是这样做的”，开始有这类思想的话，那我们离破产也就不远了。

我希望大家能够建立这样的思维：今年和去年没有变化，公司就要破产。过分关注和效仿其他公司的做法就是大问题。如果你关注和效仿的是发展势头非常好的企业，也就算了；如果关注和效仿的是那些既没有成长，又没有盈利的公司，那就必败无疑。所以，一个企业的身份是非常重要的。一个企业没有自己独特的，有别于其他企业的行事风格，企业就不可能发展成长。必须认清一个道理：“同质化等于死。”

为什么要把“年轻人最为崇尚的”作为我们商品和事业开发的标杆，首先是因为“年轻人感觉很敏锐”。我们生产的商品，如果得不到感觉敏锐的年轻人的支持，就一定不会卖得很好。现在我们的公司在各个方面已经有些僵化了，忘记了应该把“年轻人最为崇尚的”作为一个标杆。如果只是得到年长者的肯定，而得不到年轻人的肯定，也是走不远的。我们这里说的重视“年轻人最为崇尚的”，并不是说单纯地追赶潮流。必须考虑如何才能让年轻人在本质意义上做出肯定。

有必要倾听那些“感觉敏锐的年轻人”对商品的本质，对一个企业应该追求的本质做出的评价。

“商品”和“事业”必须由自己开发，而且每年要有变化和创新。这就要求每个人都要好好发挥主观能动性，积极开动脑筋。没有变化和创新，就不可能实现国际化。没有自己特色的东西，到国际上竞争也是徒劳。所以，我们要追本溯源，把“源头”做好。

第**7**条 必须以唯一与顾客直接接触的商品和商场为中心。

我们公司的员工，无论是谁，也不管是直接还是间接，都在从事与顾客和商场等有关的工作，并发挥着一定的作用。正因为如此，每个人都必须灵活机动地改进工作，否则不能顺利地推进工作。因为这个世界无时无刻不在发生变化，我们必须顺应这种变化，根据顾客和这个时代的潮流及时调整，否则，销售和利润就会成为一句空话。不管你在公司里做什么工作，一定要彻底认清“唯一与顾客直接接触的是商品和商场”。

比如，你是做财务或人事工作的，你就应该思考，这个工作与顾客、商品、商场之间的关系是怎样的，你是如何认识商品和商场的，将来应该是怎么样的一种状态，你怎样做才可以为商品和商场做出贡献，等等。也就是说，我们的一切工作都是围着顾客转的。你要这样想，你所在的部门上面有领导，而领导的领导是顾客。

对顾客而言没有效果的工作是无效的。为了让我们所有的工作都直接有利于顾客，我们就要经常想着如何去改变商品和商场。只有这样做了，才可以实现及时跟进顾客的需求。我发现，越是大的组织，越容易忽视这一点。我们公司最近在这方面也比以前松懈多了。

最近公司员工们的工作状态让我很有危机感。必须马上改变这种状态，尤其是管理人员，要意识到这是“自己的失职”，必须集中精力采取改善的措施。既然你吃了零售业这碗饭，就必须最大限度地了解商品和商场，了解你所从事的工作对于商品和商场最本质的意义。

第**8**条 要建立对公司效益最大化的全员齐心协力、各部门联动的机制。

“公司效益最大化”“全员齐心协力”对一个企业来说，是非常重要的。绝对不容许每个部门只优先考虑自

己的方便。如果每个部门都优先考虑自己，公司效益的最大化从何谈起？

回顾公司经历过的所有失败，有些是使公司成功迈向下一目标的垫脚石式的“良性失败”，但也有许多是莫名的“恶性失败”。究其原因，我认为是只考虑本部门的利益所致。务必要有全局观，以公司利益最大化作为考虑问题的前提。尤其是当公司规模越来越大时，如果没有全局观，很多人一起工作的效率就会大打折扣。

“全员齐心协力”是切记的大原则。在工作中，我们需要大家争论、竞争、竞相上进，但是这些都必须建立在大家互相信任，为了同一个目标形成合力的前提之上。一个没有全员齐心协力的公司也是不可能发展的。

也许，乍一看，相互竞争和齐心协力似乎是互相矛盾的，其实本质上是相同的。为了形成齐心协力的状态，必须好好倾听对方的意见，同时让对方也好好听取自己的意见，然后形成一个公司效益最大化的方案。我希望，我们的经营能形成这样一个大家竞相出好主意，然后以对公司最有利作为衡量标准，大家探讨出一个相互配合协作的想法，并付诸实践。

关于“各部门联动的机制”，我认为，“公司的组织与计算机很相似”。若一个环节出了问题，则整个系统都无法运行。所以，公司的组织都是联动的。

必须让所有部门都联动起来，即便只是一个部门的事情，也要有积极与全局联动起来的意识。我们公司目前在这方面的意识越来越薄弱，各部门也越来越封闭。我希望每个部门都能积极开放，跳出本部门的圈子。说得大一点，要建立自己的工作是与整个社会、整个世界连在一起的积极的思维方式。

第**9**条 要强调速度、干劲、革新、执行力。

我发现，我们公司已越来越没有改革创新的锐意了，甚至过于保守，过于谨慎，过于讲究表面化了。速度、干劲、革新、执行力是优秀小企业的优势和特征。而公司目前逐渐丧失这个特征，表明公司已渐渐染上了“大企业病”。

我真诚地希望公司的每一位员工，都能建立“自己就是经营者”的思维。经营者为“企业赢利”“企业发展”而存在。如果没有这种思维，公司也就没有未来。为此，我们要时刻铭记速度、干劲、革新、执行力。那些办事程序、书面报告之类的花架子都是于事无益的。

世界正在发生急剧的变化。按照公司目前的状况，我们完全有可能像其他一些公司一样，被淹没在变革的浪潮中。我们必须比一般企业更有勇气，更能迎着潮流而上，但这需要速度、干劲等要素。而且，每位员工不要寄期望于公司，而应该自己为了公司的生存积极地行动起来。

企业为了存续，必须随着环境的变化而自我变革，而变革需要速度、干劲、革新、执行力这4个要素。我们决然不能期待今年做和去年相同的事情，能得到和去年一样的结果。做和去年一样的事情，能有去年1/3的效果已经是上上大吉了。所以，必须在去年的基础上，考虑再加上一个α，不断地增加其附加价值。想好了，就积极行动。

第**10**条 要光明正大，赏罚分明，提倡彻底的实力主义。

有一点需要在这里强调一下，我们不要把公司和个人割裂开来，以为这是公司的事。公司的事是由大家去做的。秉承“光明正大，赏罚分明，提倡彻底的实力主义”的原则，去执行的是我们每一位员工。而且这不仅在我们每个季度的人事考评中体现，还应落实在每时每刻的工作之中。

如“光明正大地做事”，要体现在一旦发现值得表扬的事，就立即给予表扬，做得不好，就马上给予提醒。重要的是，这种精神应体现在每天的日常工作之中。

“彻底的实力主义”是指在同一个工作环境中，建立能使人愉悦工作的公平、透明、高效的组织氛围。“愉悦工作”是我们出来做事最起码的条件。我希望大家能遵守这一原则，并执行好这一原则。

第**11**条 要提高管理的品质，彻底杜绝浪费无效，经常考虑损益，执行高效率、高分配。

通常，人们会把眼光放在“业务”“商品”等方面，而对后方的“管理”不感兴趣。但在现实中，要做好生意，管理甚至比业务和商品更重要。试想，不管你赚了多少，如果管理有漏洞，钱就好比“从漏筛中漏掉的水”，无法提高利润，红字紧随。即便是优秀的大企业，销售不错，但盈利情况并不理想。能否盈利，差距就在企业的“管理能力的差异”上。

为了提高管理的品质，必须有“具体的执行”。如具体提高收益的措施，积极消除无效工作的管理。每个人都要排除自己工作中的无效部分。我希望能够排除100%的无效工作。

无论什么事情，从是否划算的角度去考虑问题的人好像还不多。企业的所有活动，都要花费“人力”“费用（物、钱）”“时间”，所以一定要做一番测算，只投入划算的部分。而投入一定是与高效率、高分配的经营紧密相关的。而要实行高效率、高分配的经营，又必须建立明确的量化指标。没有具体的量化指标，就难以执行和衡量。

第**12**条 要对以往的成功和失败进行彻底的分析和记忆，作为下一次成功的参考教材。

有些人不太善于对成功或失败进行深入分析，往往是“成功了高兴”“失败了沮丧”。其实，我们必须对具体的内容，构成成功和失败的原因，以及其中的因果关系做非常透彻的分析。不是抽象的泛泛而谈，而是针对每一环节，做非常具体的分析思考，为了下一次的成功总结经验。分析得到的所有信息，要成为很好的记忆。如果说，我和大家有些不一样的话，就在于对过去的经历及获得的经验在记忆方面的差异。我自以为，除了对自己亲历的事情记忆很深以外，对零售业的各方面信息在日本也可以算是掌握得比较好的，对美国的零售业的情况了解程度也比一般的评论家和学者更深入。我希望大家比一般的评论家、学者更善于学习，更善于分析、研究、记忆，并把这“记忆”运用到下一次的事业中去。信息是为了让人们记忆，而记忆是为了下一次的施行。

第**13**条 要积极挑战，不能逃避困难，回避竞争。

在经营中，积极挑战，不逃避困难，不回避竞争是非常重要的。过去和现在，在所有领域，不经过挑战就取得成功的企业还没有出现过。任何事业，都有“机会和风险”，我们提倡的是在充分认识机会和风险的前提下的挑战。企业如此，个人也是如此，不挑战，就没有成功。

但仅有挑战的勇气还不够，挑战还必须是积极的挑战。也就是说，必须有充分的思想准备，以及面对挑战过程中出现的难题时有“非把它拿下不可”的坚强意志。每做一件事，都有困难和竞争，试图逃避困难，回避竞争的企业是不可能成功的。这个道理，对国家、对企业、对个人都同样适用。

《圣经》里说：“你们要进窄门。因为引到灭亡，那门是宽的，路是大的，进去的人也多。”[1] 如果门很宽，进的人就多，就会造成过剩。所以，不要去做谁都想做、谁都能做的事情。只有去挑战大家认为很有难度的事情，才能从中找到生存之路。为了达到成功的目标，很多时候，“窄门”是一条通往成功的捷径。

第14条 经营要强调通过实际业绩取胜的专家意识。

既然是这方面的专家，那就要拿实际的工作业绩和成果来衡量。用棒球运动来比喻的话，好的击球员命中率必须在三成以上，好的接球手必须达到15胜，等等。即使你再有实力，最终不能取胜也没用。

首先对自己的实力要有信心，然后建立“必胜”的目标。不能取胜的专家是没有价值的。用体育竞技场上的话说，在比赛中一直输的团队，最终必定被这个世界所淘汰。我们既然认为自己在零售业方面已经具有相当多的专业经验，就必须像体育比赛一样，在竞技场上赛出实力。胜者为王，败者为寇，道理就是这么简单。我们的工作业绩就体现在销售、利润的经营成果上，要在商品、店铺运营以及接待顾客方面，留下我们实实在在的业绩。

希望不致引起误解的是，我认为，那些“人品很好”“比一般人努力得多”的人，如果做不出工作成绩，也没有用。越做到高级职位，越要比其他人付出得多；不能拼命工作的人，得不到好的评价。

但这并不是说，某个人人品很好，平时工作也非常踏实，非常努力，但因为工作成果不大而被全盘否定。我认为，像这样的员工还是应该给予一定程度的肯定。我觉得，在评价上的比重，80%为业绩分，20%为其他分比较合适。

“在竞争中胜出”，或在“最终结果中胜出”。

让我们大家都努力创造能够让人们认可的“工作业绩”。

第15条 要坚持一贯的经营理念，从小事做起，从基础做起，沿着正确的方向，坚忍不拔，不达目的，誓不罢休。

在企业成立之初就必须设定企业长期的发展战略和愿景蓝图。没有一家企业可以随波逐流而获得成功。比如，想建立一项服务，如果没有企业长期愿景的支撑，这项服务的开展就缺乏内在动力，而最终不能持续。凡是成功企业都有一个共性，那就是彻底贯彻从小事做起、从基础做起的做事原则。既然做了，方向符合公司目标，那就踏踏实实、一步一个脚印地去做，积跬步至千里。在做的过程中，还必须注意沿着正确的方向，及时修正航道，否则会出现“差之毫厘，谬以千里”的严重后果。“每天不厌其烦地坚持做下去”是事业成功的秘诀。

第16条 要出售企业的经营文化，要培养敏锐的市场嗅觉，由表及里地看问题。

我们公司提供给消费者的服务，很难与其他企业形成本质上的差别。我们“能”的，竞争对手大多也“能”。对于卖方而言，我们尽量在有别于“其他”上下功夫；但对买方而言，看上去基本大同小异。那么，什么是有别于其他的要素呢？那就是企业的经营文化。消费者从那些细节和零碎信息中，来解读我们到底是什么样的企业。其中，企业文化的传递是非常重要的。所以，我们要了解自己的企业文化，让消费者购买自己的企业文化。如果只出售商品，而不能出售企业文化，我们的事业就不能长久。

企业文化包括我们的经营方针、行为方式、思想意识、工作态度以及与客户交往中的礼仪姿态等企业的基本风貌。企业文化应是一贯的、长期的。

与此同时，我希望员工们能够在工作的实践中，练就好眼光。不光能看到事物呈现出的表面现象，还能够透过现象看到本质。本质的重要性远远大于表象。无论是公司还是个人，能够从本质意义上对事物达成共鸣，就能驱动公司的进一步发展，永不停歇地追求企业一贯的、长期的愿景。

第**17**条 要始终保持积极思维，先行投资，对未来寄予希望，使企业充满活力。

如果对未来不抱希望，也没行动，那就会变成日本经济现在的这个样子。

前段时间，是欧美国家为它们的经济低迷而苦恼，而今天轮到日本陷入了最糟糕的状况。不光是国家的经营，就连公司的经营，家庭以及个人的人生设计都是如此。

而做生意和经营就是要抓住现在，着眼未来。过去的已经过去了，未来才是希望。我们努力的结果如何，取决于我们对未来的希望程度。乐观地预期未来，坚信未来会朝好的方向发展，积极努力地行动，是我们取得成功的秘诀。

世界上存在两种人，一种是往前看的人，一种是往后看的人。往前看、积极思考并积极行动的人，才有未来。

第**18**条 要让全员认同公司的目标、目的和构想。

是否有明确的目标、目的和构想，10年后的差异会扩大百倍。人生也好，企业也好，所有的事物都是有寿命限度的。你最终想成为什么样的人，必须有明确的目标（想成为什么）、目的（为了成为什么而这样做），以及整体的构想。很多人并没有好好想过这些，对一个想追求成功的人来说，这是不行的。我认为，让公司员工都明确并认同公司的目标、目的和整体构想，与没有这样做的企业相比，结果的差异可能在百倍以上。

如果对此没有清晰的认识，在生命走到尽头时，或者说，即使公司经营了30年，也不会产生强烈的达成目标的成就感。团队也是一样，这个团队成立的目的是什么，应该做成什么，将来的发展方向是什么，和其他团队形成怎样的关系，如何为社会做贡献，这些都是我们必须认真考虑并付诸行动的。

第**19**条 必须要求公司的事业和自己的工作达到最高的道德标准。

首先，希望各位认真考虑一下公司的事业及自己的工作。

如果只是把工作看成上司让我做的、公司让我做的事，而不是从自身的成长上考虑的话，是不会进步的。另外，公司对员工所做的每件事不以“最高标准”衡量，也是不能进步的。

以前，一些中小企业因道德标准低而倒闭的例子很多，最近，连一些大企业也开始轰然倒下。例如某家大型食品企业，因经营不善，被媒体曝光后，一下子就陷入了解体的境地。

企业为了存续，必须有明确的生存“道德”。这个“道德”，不是为了装门面，而是企业在经营过程中必不可少的要素。没有正确的企业道德，业绩就无法提升，员工就会失去工作，个人也是一样。

一旦某人让人觉得“没有道德”，这个人基本上就会丧失信用，不会再被人信任。这个结果是非常悲惨的。所以，不管是企业还是个人，都要追求“最高标准的道德”，并倡导别人也向这个方向努力。

第**20**条 要倡导自我批评、自我变革。

即便一时获得了成功，但如果没有自我变革的能力，公司就会不进则退。只有积极顺应环境的变化，自我改变，才有生路。企业随经营者的想法改变而变化。我们公司优秀的人才很多，但能做到自我批评的人太少。

如果不能客观地看待自己，优秀的人也会慢慢滋生自满情绪。在小事上不能深刻反省自己的不足，就会酿成大错。越是聪明、自信的人，越容易骄傲自满，所以，要非常警惕这一点。

对企业而言也是如此。另外，不能只凭空想，还必须付诸行动。必须在头脑、行动和姿态上一同寻求自我批评和自我变革。

第19条和第20条从某种角度而言，讲的是同一个道理，即企业、组织和个人都是极其容易从高处跌落的。而且一个组织的人数越多，越容易放松对变革的要求。现在日本的企业和个人就已经陷入了这种状况。我们要时刻警戒，常怀自我批评和自我革新的意识。

第**21**条 要消除人种、国籍、年龄、男女等的所有差别。

这条经营理念如字面所述。在我们公司，任何人都能自在地工作，而没有觉得自己有什么不一样。差别化其实是人为造成的，所以，我希望所有的员工平时一定要有意识地去消除这种差别，塑造一个人人都能畅所欲言的开放式环境。

第**22**条 要不断开发具有倍增效果的新型事业，并要成为该新型事业中的龙头。

这条经营理念所提出的要求，我们公司到现在还没有做到。我在考虑，以后公司要开发具有倍增效果的新型事业。为此，我期待公司内部有具有这样的意愿、意志和勇气去开辟新领域事业的人才出现。哪怕是收购其他公司的业务作为公司的新业务，也必须以公司内部的人为中心展开。我认为收购了其他公司以后，在业务方面如果还是委托外部人员管理的话，可能会出现一些问题。

在日本的时尚产业领域，优衣库的市场份额目前还只有5%左右，很低。且我们涉足的还只是基础休闲服装方面，我们还可以开拓很多具有倍增效果的新型事业。我准备在未来几年做出尝试，开发一种模式。

第**23**条 要建立因事设人的组织，彻底认清在满足顾客需求前提下的员工和业务单位之间的关系，建立无障碍的项目主义。

这一条是在公司将要患上“大企业病”，重新考虑组织应有的形态时新增加的。组织规模变大，很容易因为组织存在而派生出许多工作。组织应该是为业务需要而建立的，没有业务也就不需要组织。为了更好地开展工作，建立什么样的组织更为有利，是我们应该经常考虑的课题。

许多人总以为组织一旦被建立，往往就会成为固定化的常态，其实不然。组织必须根据工作的需要和变化不断调整。那些先有组织再有工作的公司很难有长久的生命力。公司是因为有了商业机会，在整合人、材、资金的情况下，充分顺应顾客的需求，为取得收益才建立组织的。这是公司的起点。

再次强调一下，为了工作需要才建立组织。员工和业务单位如果不能顺应顾客的需求，则工作就失去了意义。必须建立“工作等于顺应顾客的需求”的思维。

希望能够按照“顾客、员工、业务单位”这样的排序来摆正我们工作的前后顺序。有些发展不太好的公司是按照“业务单位、员工、顾客”这样的顺序来排序的。应该是因为工作需要而建立组织，为满足顾客的需求又需要业务单位和员工。我希望，当你发现一个组织不能很好地发挥其功能，有点儿不对劲时，能经常用这个观点重新审视一下。

“无障碍的项目主义”是什么？项目是在目的达成、取得预期效果后可以解散的组织形态，项目是有期限的。我们这个行业其实和高科技行业有相似之处。一个环节的情况发生变化，整个组织和工作内容都会

发生改变。总是做相同的事，没有创新和变化，公司就会面临被淘汰的危险。

就像高科技行业一样，我们这个行业的变数也是非常大的。今天说“No”，明天突然变成“Yes”，而“Yes”又会突然变成“No”。正因为如此，不能人为地设立障碍，否则就看不到市场和整体的全貌，容易做出错误的判断而导致失败。所以，组织是不能固定不变的，以项目为单位的组织形态是最佳形态。甚至，在某一个项目中，原来的下属成为项目领头人也是可以考虑的。公司本真的形态不就应该是这样的吗？

---

[1] 《新约·马太福音》第7章第13节。——译者注

附录四
Fast Retailing（迅销）
株式会社的发展轨迹

1949年3月 柳井等在山口县宇部市开始个体经营“Men’s Shop小郡商事”。

1963年5月 继个体经营后，投入资本600万日元，成立小郡商事株式会社，总店位于山口县宇部市大字小串。

1969年3月 “Men’s Shop小郡商事”的福冈县一号店在北九州市开业。

1972年8月 柳井正进公司。

1984年6月 广岛市开休闲服装店“优衣库一号店”（优衣库袋町店，1991年8月关闭）。同年9月，柳井等任会长，柳井正任社长。

1985年6月 山口县下关市郊外型店铺一号店，优衣库山之田店开业（1991年8月关闭）。

1985年10月 冈山县一号店在冈山市开业（优衣库表町店）。

1986年10月 加盟店一号店在山口市内开业（优衣库山口店）。

1988年7月 所有店铺引进POS系统。

1988年12月 和歌山县一号店（优衣库国体道路店）加盟店开业。

1989年2月 为了充实从面料开始的公司自有品牌商品的开发体制，在大阪府吹田市设立商品部大阪事务所。

1989年3月 爱知县一号店在名古屋市内开业（优衣库名古屋鸣海店，1997年6月关闭）。

1990年3月 鸟根县一号店（优衣库出云店）加盟店开业。

1990年9月 商品信息及销售信息的新计算机信息系统导入。

1990年12月 爱媛县一号店在今治市内开业（优衣库今治店）。

1991年9月 为了表明行动方针，将公司的名称从小郡商事改为Fast Retailing株式会社，开始真正的门店连锁事业。

1991年10月 兵库县一号店在明石市内开业（优衣库明石鱼住店，2001年4月关闭，移至明石大久保店）。

1991年11月 佐贺县一号店（优衣库佐贺店）、岐阜县一号店（优衣库岐阜则武店）、熊本县一号店（优衣库熊本健军店）、香川县一号店（优衣库高松今里店，2000年11月关闭）开业。

1992年3月 静冈县一号店（优衣库静冈草薙店）、大分县一号店（优衣库大分店）开业。

1992年4月 将“Men’s Shop小郡商事”变更成优衣库恩田店（2001年6月关闭，移至宇部清水川店），所有的商铺统一至“优衣库”品牌名下。鹿儿岛县一号店开业（优衣库鹿儿岛山中店，2001年11月关闭）。直营店超过50家（直营店53家，加盟店7家）。

1992年9月 企业规模扩大，为了高效推进经营战略，导入新的计算机系统。

1992年11月 长崎县一号店（优衣库佐世保店）开业。

1993年4月 冲绳县一号店开业（优衣库与那原店，2003年1月关闭）。

1993年10月 宫崎县一号店（优衣库宫崎江平店）、大阪府一号店（优衣库羽曳野店）、京都府一号店（优衣库伏见店）开业。

1993年11月 三重县一号店（优衣库桑名大山田店）开业。

1994年3月 公司建造新的总部大楼，搬迁（至山口县宇部市大字善和）。

1994年4月 奈良县一号店（优衣库奈良八条店）、千叶县一号店（优衣库千叶绿店）、埼玉县一号店（优衣库鸿巢店）、高知县一号店（优衣库高知店，1999年4月关闭，后移至高知介良店）开业。直营店超过100家（直营店109家，加盟店7家）。

1994年5月 茨城县一号店（优衣库土浦店，2000年11月关闭，关闭时的店名为学园东大通店）、东京都一号店（优衣库八王子樽原店，2003年1月关闭）开业。

1994年7月 公司在广岛证券交易所上市。

1994年10月 木县一号店（优衣库小山店）开业。

1994年11月 神奈川县一号店（优衣库小田原店）开业。

1994年12月 为了加强信息收集功能，在美国纽约市设立了100%的子公司（1998年7月解散）。

1995年3月 直营店超过150家（直营店151家，加盟店9家）。

1995年4月 长野县一号店（优衣库昌也稻叶店）开业。

1995年10月 山梨县一号店（优衣库甲府车站店）、群马县一号店（优衣库伊势崎店）开业。

1995年11月 滋贺县一号店（优衣库草津店）开业。

1996年3月 直营店超过200家（直营店205家，加盟店10家）。

1996年10月 为了建立儿童服装从商品规划到店铺销售的整个系统，将VM公司子公司化（出资85%，2000年8月解散）。

1996年10月 宫城县一号店（优衣库名取店）开业。

1996年11月 福岛县一号店（优衣库岩城鹿岛店，1998年8月关闭）开业。

1996年11月 为了加强自有品牌商品研发的一体化机制，在东京都涩谷区开设商品设计事务所。

1997年4月 公司在东京证券交易所二部上市。

1997年4月 山形县一号店（优衣库米泽店）、新潟市一号店（优衣库燕三条店）、石川县一号店（优衣库野野市店）、鸟取县一号店（优衣库鸟取店，2000年7月关闭，移至Super Mall鸟取店）开业。

1997年10月 北海道一号店（优衣库札幌藤野店，2000年9月关闭）、福井县一号店（优衣库福井下马店）、富山县一号店（优衣库富山山室店）开业。

1997年11月 直营店超过300家（直营店309家，加盟店11家）。

1998年2月 商品部大阪事务所和东京事务所关闭合并，在涩谷区新设立东京事务所。

1998年4月 德岛县一号店（优衣库德岛出来岛店）、青森县一号店（优衣库八户凑高台店）开业。

1998年11月 作为第一家首都圈的都市型店铺，优衣库原宿店开业。10月开始的摇粒绒衫酬宾活动成为话题。

1999年2月 公司在东京证券交易所一部上市。门店数达到355家，其中加盟店11家。

1999年4月 秋田县一号店（优衣库大馆西店）开业。

1999年4月 在中国上海市，同年9月在广州市，分别设立生产管理事务所。

1999年8月 8月期决算，门店数368家（其中加盟店11家），销售总额超过1 000亿日元，实际数字为1 110.8亿日元（同比增加33.6%，）税前利润141.6亿日元（同比增加124.1%），是1990年8月期销售总额51亿日元的22倍，门店数是1990年27家的14倍。

1999年9月 尝试性地实施目录邮购。

2000年4月 直营门店数超过400家（直营店417家，加盟店12家）。

2000年4月 为了统括山口总部的MK·MD功能及东京事务所的设计功能，在涩谷区道玄坂（涩谷Mark City West）开设新的公司总部。

2000年6月 准备海外拓展，在英国伦敦设立Fast Retailing UK Limited子公司。

2000年8月 8月决算期。通过摇粒绒衫、牛仔夹克、平脚短裤等的酬宾活动，提高了优衣库的知名度。销售额大幅提高，老店销售额同比增加167.7%，直营店同比增加207.1%。决算期末，门店数为433家（其中加盟店12家），销售总额达2289.8亿日元（同比增长106.1%），税前利润604.8亿日元（同比增长326.9%）。

2000年10月 开始网上销售业务。岩手县一号店（优衣库北上店）开业。

2000年11月 作为东西两大旗舰店，涩谷神南店（2003年8月关闭）和优衣库梅田店开业。

2000年12月 与东日本旅客铁道株式会社和东日本KIOSK株式会社进行业务合作，新小型店铺一号店优衣库KIOSK新宿站新南口店开业。

2001年4月 与JOC（财团法人日本奥林匹克委员会）建立正式合作伙伴关系。

2001年4月 直营门店数超过500家（直营店503家，加盟店12家）。

2001年8月 开始制服—团队服业务。

2001年8月 在中国设立子公司迅销（江苏）服饰有限公司（出资71.43%）。

2001年8月 8月期决算。销售额同比增加82.8%，为4 185.6亿日元;税前利润同比增加70.7%，为1 032.1亿日元。直营门店507家，加盟店12家。开始意识到优衣库已从快速成长期转向稳定成长期。

2001年9月 第一次开海外店，英国4家优衣库门店开业。

2002年4月 为强化设计功能，成立优衣库设计研究室。

2002年8月 8月期决算。销售额同比减少18.4%，为3 416.4亿日元；税前利润同比减少46.9%，为547.7亿日元。是公司上市以来的首次销售和利润下降。与顾客对优衣库热情减退和公司没有新商品投放市场有很大关系。店铺方面，通过对老店的改造等，向大型店发展，直营店达558家，加盟店12家。

2002年9月 设立食品事业分公司FR FOOD’S株式会社（2002年11月以SKIP品牌开始进行网上销售和会员制销售）。

2002年9月 第二次开海外店，中国上海两家优衣库门店开业。

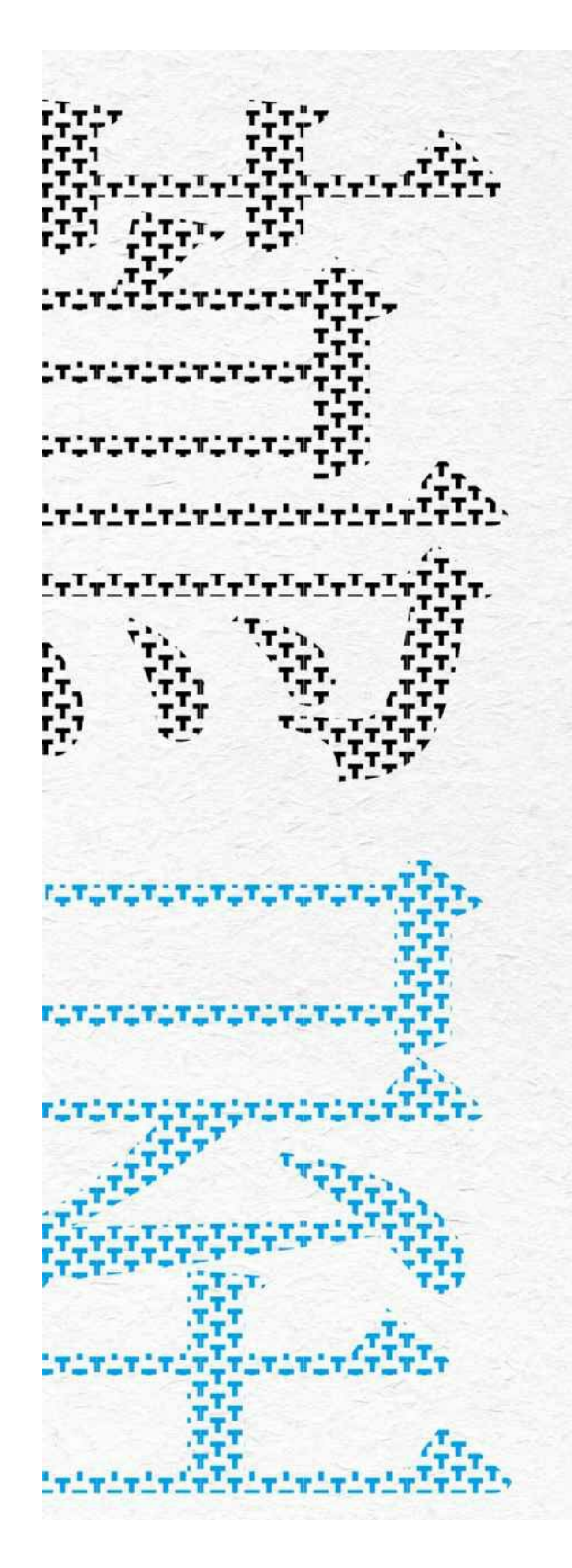
2002年11月 柳井正任董事长兼CEO，玉塚元一任代表董事社长兼COO（首席运营官）。

2003年6月 东京总部移师东京都大田区莆田（日生综合大厦）。

图书在版编目（CIP）数据

一胜九败：优衣库全球热卖的秘密 /（日）柳井正著；徐静波译. -- 2版. -- 北京：中信出版社，2018.6
ISBN 978-7-5086-6213-8
I. ①一… Ⅱ . ①柳… ②徐… Ⅲ . ①服装－零售商店－销售管理－经验－日本 Ⅳ . ① F717.5
中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第103354号

一胜九败：优衣库全球热卖的秘密
著者：［日］柳井正
译者：徐静波
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）



为生活提案

茑屋经营哲学

茑屋书店创始人增田宗昭
只对员工传授的
商业思考和工作心法

增田のブログ CCCの社長が、
社員だけに語った言葉

如何创造
让顾客怦然心动的
生活方式



［日］增田宗昭（Masuda Muneaki）著 / 袁小雅 译

中信出版集团

茑屋经营哲学

——茑屋书店创始人增田宗昭只对员工传授的商业思考和工作心法

[日]增田宗昭 著
袁小雅 译

中信出版集团

目录

第三章 企划

第四章 价值观

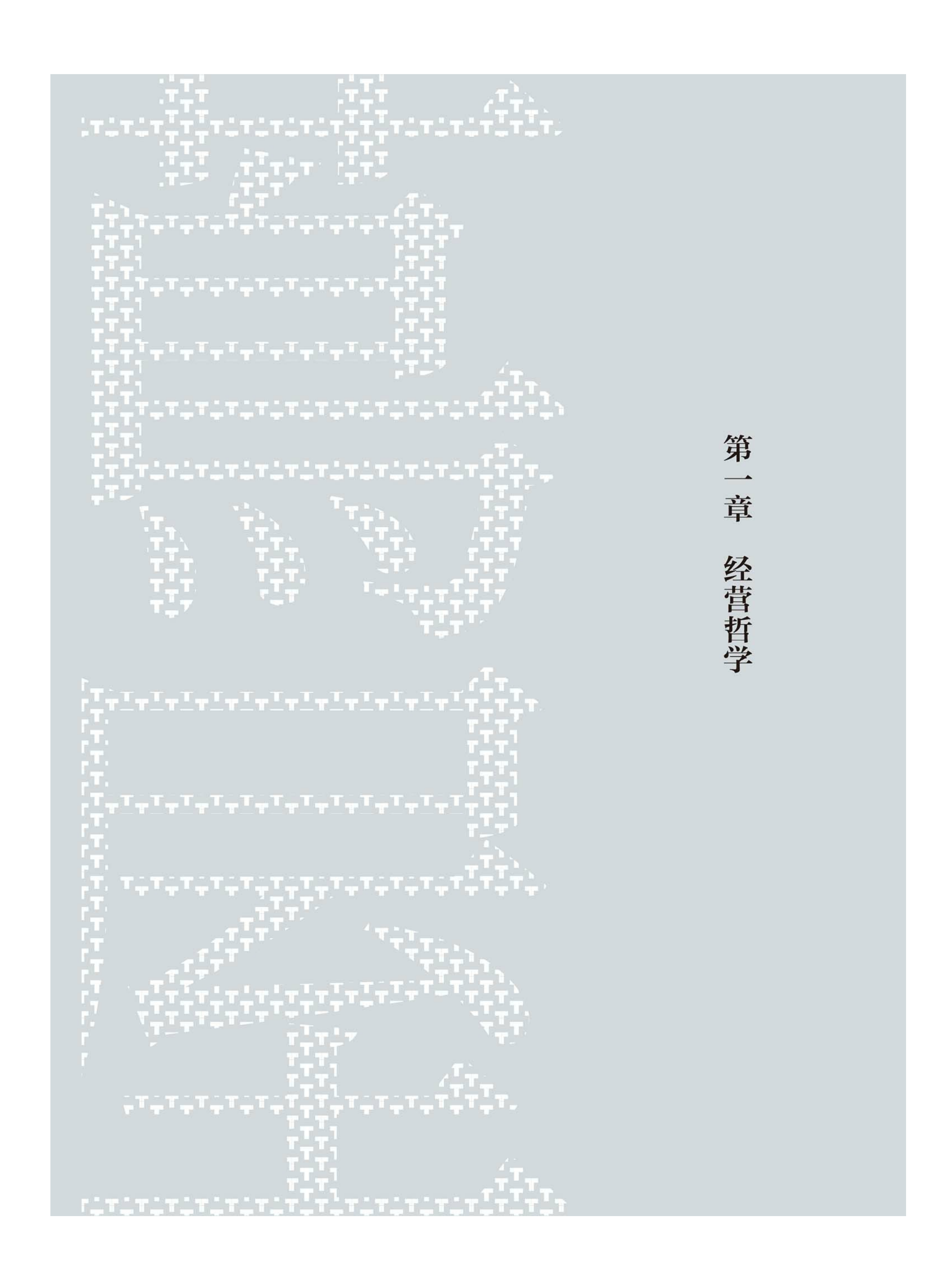
版权页

前言

2007年2月起，我开始为文化便利俱乐部（Culture Convenience Club，简称CCC）集团的员工写博客。因为我想直接告诉他们CCC的理想是什么，希望他们重视的价值观是什么。

这本书，是从我10年内所写的近1500篇博客中挑选而出的。其中介绍的小故事、出场人物的职位都与原稿中的内容一模一样。因为是公司内部博客，所以文中会频繁出现一些CCC专用词汇的缩略语，这些词语也原封不动地在本书中保留了下来。想必文中存在不少不当发言、错认事实、记错等情况，所以我已经做好了接受大家意见和批评的心理准备。可能会因此给很多朋友带来麻烦，请大家见谅。

增田宗昭



第一章 经营哲学

LOFT的起点



这是1982年茑屋书店前身“LOFT”开业时所在的枚方车站前的百货商场

提起如今的茑屋书店，想必很多人都以为1983年3月开业的枚方店是第一家店。其实，早在前一年的1982年3月，唱片租赁店“LOFT”（涩谷、梅田等地的LOFT开业于1987年）便已在枚方市车站北出口的一家老百货商场五楼开业了。

读大学时，我玩起了乐队（模仿彼得、保罗和玛丽的民谣三重唱乐队），所以对于音乐，我比普通人更为了解。同时，我很喜欢大学社团的氛围，从那时起我便暗下决心，如果有朝一日自己开了公司或店铺，一定要把它打造成一个拥有大学社团氛围的集体。

关于唱片租赁这一新业态，其实早在我开LOFT的几年前，东京三鹰市便已经有了“黎光堂”。LOFT开业时，拥有300家连锁店的大型连锁唱片租赁公司“友&爱”也已经登场了。

在同志社香里学校的同窗会上进行分组讨论时，大家熟知的爱贝克思（avex）公司社长松浦胜人先生告诉我，他上学时曾在“友&爱”茅崎店担任过店长。他说，每当站在唱片租赁店的柜台前，他都会细心观察客人走到了哪位歌手的唱片前，租了哪张唱片，没租哪张唱片。经过这番细心观察，他得出了一个结论，于是将西洋音乐CD（激光唱盘）合辑作为爱贝克思创业的起点。

后来，与我居住的枚方市相邻的寝屋川市，也开了一家名为“LB bank”的唱片租赁店，听闻此信后，我立刻来到该店进行了调查。结果发现，这是一种回报率超高的商业模式，而且投入的成本很低。我觉得自己也可以做，便立即开始寻找开店地点。

因为当时枚方市还没有唱片租赁店，所以我坚信，只要开在车站附近这样交通便捷的地方，哪怕不是在一楼（LOFT在五楼开业），也一定会有顾客来的。因为对于喜爱音乐的人而言，仅用300日元就能租到价值2800日元的唱片实在太有诱惑力了。

可是，我在车站前的百货商场找到的空铺位于五楼。五楼为餐饮楼层，所以当我向商场老板提出开一家唱片租赁店的想法时，他以这里只能租给餐饮店为由拒绝了我。

不肯轻易放弃的我开始琢磨有没有其他可行办法。最后，我想到了一个两全之策——开一家与餐饮结合的店铺。终于，我的提议获得了百货商场老板的认可。

与餐饮相结合，也就是打造一处既可享受音乐又可以优雅地品茶就餐的地方。于是，我决定加盟东京一家名为“DELHI”的正宗印度咖喱连锁店。就这样，唱片租赁与咖喱咖啡店（咖啡书店的前身）开业了。

开业之初，由于我没有任何经营餐饮店的经验，所以只好把厨房交给母亲和姐姐打理。而在唱片租赁业务方面，我挖来了我在铃屋株式会社工作时的部下担任店长。





增田的母亲（左）和姐姐（右）

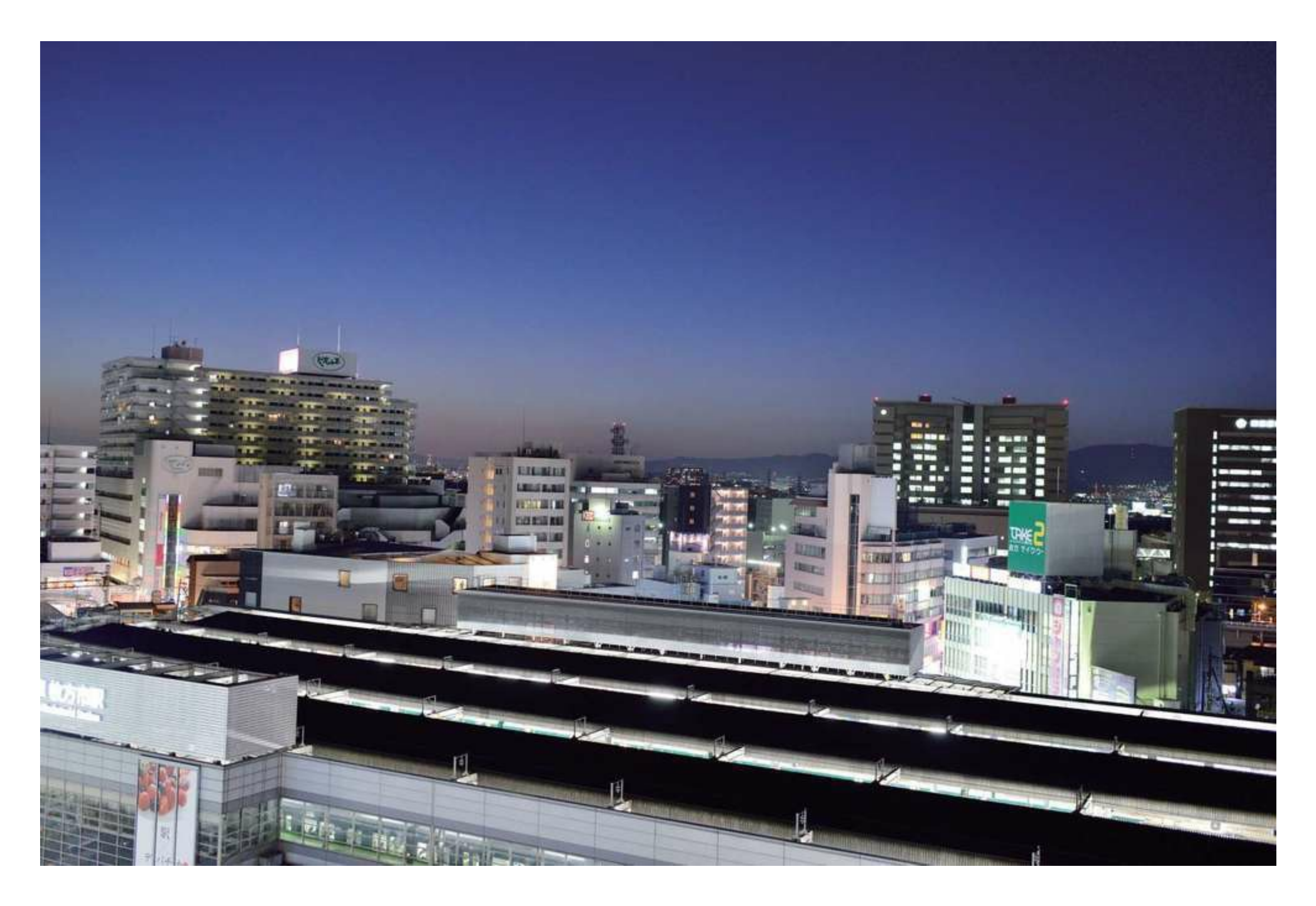
不出所料，开业当天，大批顾客涌入，平日里不怎么工作的直梯的引擎都烧坏了，电梯停运，给其他租户添了不小的麻烦。即使这样，顾客们也纷纷爬楼梯来到五楼，店铺内如同早晚高峰期的公交车般拥挤，为了安全起见，我们于当天实施了限流措施。

今天，我与经管会的成员就中期经营计划在酒店里足足谈了一整天，这让我不禁回想起创业之初的点

点滴滴，故记此留念。

2007年10月××日

首家茑屋书店的铺位开发和书籍筹备



唱片租赁店LOFT在开业首日便导致百货商场的直梯引擎出了故障，收获了出人意料的开门红。可是我根本无暇沉浸于喜悦之中，反而愈发担心了起来——如果车站另一侧的一楼开了一家更大规模的店铺，一定会抢走大批客人，这对身负债务的我们一家来说可是灭顶之灾。

于是，我立刻开始在枚方市车站另一侧的一楼寻找铺位。碰巧，某证券公司的枚方分店要搬迁，打出了招租广告。可是，证券公司支付的租金相当高昂，远远超出了我的预算。不肯轻言放弃的我，几乎日日都去拜访房东，终于功夫不负有心人，因为同为枚方市市民的原因，房东给我降了租金。

当时，枚方市车站附近还没有营业至深夜的书店，所以我计划在此开一家书籍售卖兼唱片租赁的店铺。

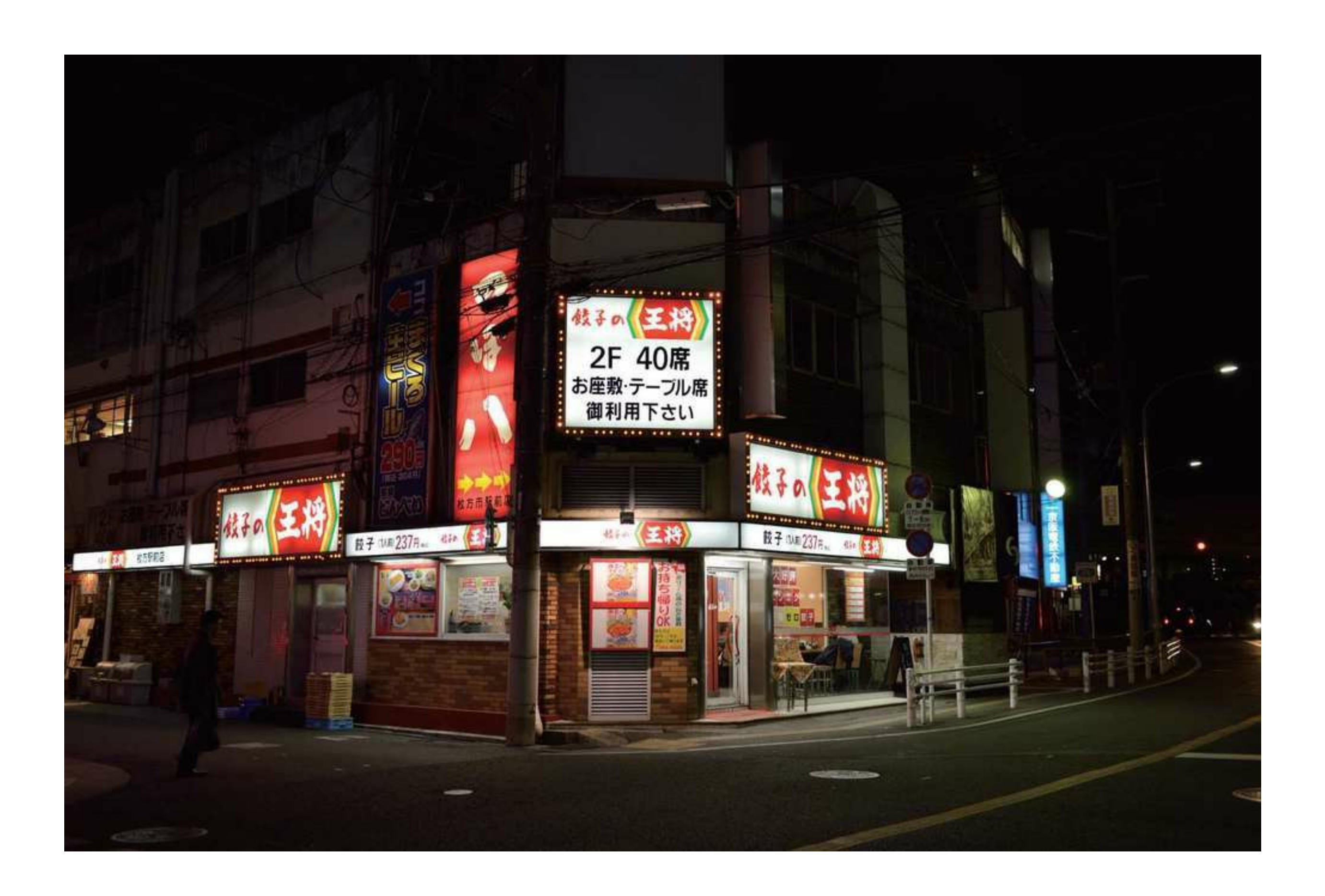
这家店的第一任店长伊藤——日本软件服务株式会社（现MPD株式会社）首任社长，是我在铃屋株式会社工作时的部下，因为他曾对我说很想开书店，所以与我一起离开了铃屋，成了茑屋书店的第一任店长。

按照当时的商业惯例，不通过代理机构是采购不到书籍的，所以我拜托一位在京都开书店的同志社香里高中的校友给我介绍了一家大型代理机构。可是，临近开业之前，该代理机构依然以缺乏经营书店的经验、尚未开展业务、财务状况欠佳等为由，拒绝向我供货。正当我苦恼不堪之时，突然在报纸上看到了一

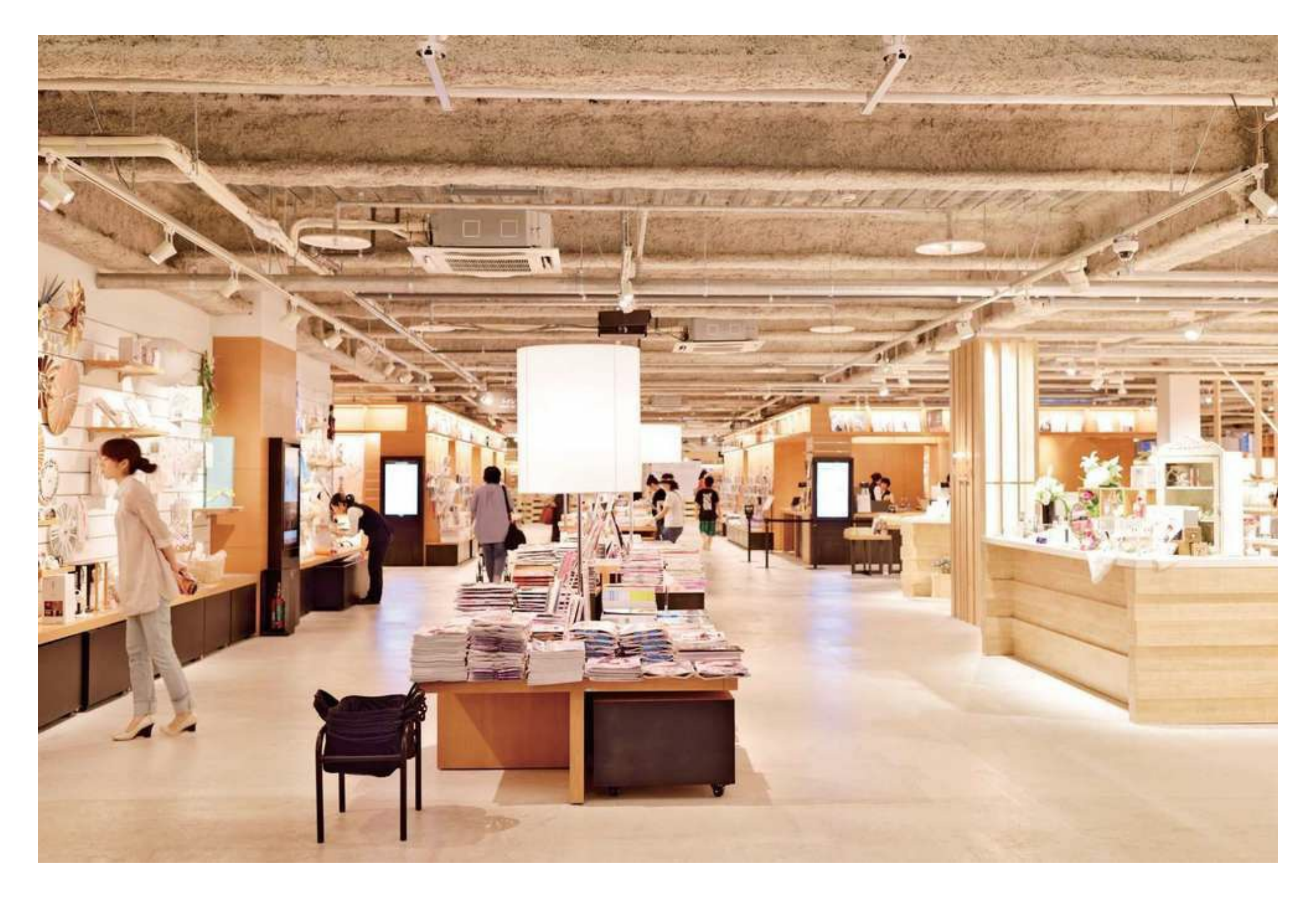
则某书店招募特许连锁加盟店的广告，于是我立刻来到了该书店位于西中岛南边一幢大楼的总部，虽然有点晕头转向，但我也顾不上那么多了，成功完成了特许连锁加盟。

2007年11月××日




餃子の王将
2F 40席
お座敷·テーブル席
御利用下さい
餃子の王将
餃子の王将
餃子 237円
餃子 237円
お持ち帰りOK

理解顾客心情的方法



我最近常常思考的是“顾客中心论”“如何成为一个最了解顾客的人”等。

无论是开店，还是通过T积分 [1] 促进销售，其实，成功的方法都很简单。

只要我们能向顾客提交一份他“想要”的方案，那么签约便是水到渠成的事情。

只要能找出答案，企划方案便可百发百中。可是，很多时候，大家并没有想要寻找“答案”。

在生意场上，找出“答案”的方法其实很简单。那就是站在顾客的角度思考问题，或是以顾客的心情思考问题。

为了能理解顾客的心情，从顾客的角度思考更为有效的企划方案，我曾多次以顾客的身份观察店铺。即使在同一家店铺，我也会细心体会顾客在早上、中午、晚上的不同心情。

开代官山店的时候，我一直在ASO餐厅观察来来往往的人流，无论是休息日、下雨天、炎炎酷暑，还是早晨、中午、傍晚。

为了准确把握上班族客人的心情，我多次来往于车站与店铺之间，细心体会。

遇上大热天，我专门把车停在路边，坐在发烫的座椅上，心想若有一片阴凉之处让我避暑就好了。

在惠比寿花园广场、六本木之丘开店时，为了让企划部负责人更了解当地的实际生活感受，我特意让他们搬到那附近住。

如此一来，便可以切身体会客人的心情，找到答案，真诚地提供答案，顾客自然就来了。

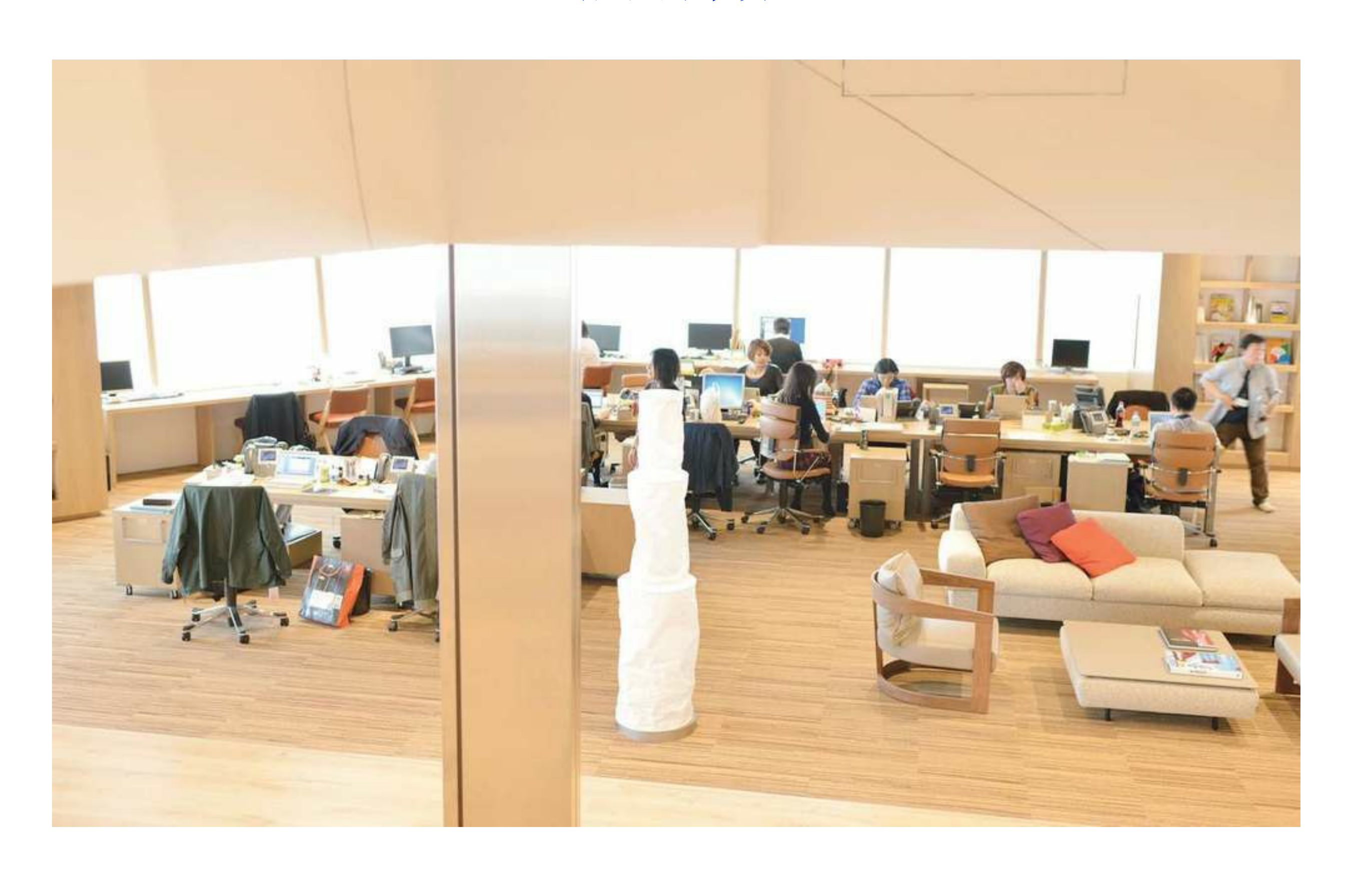
这是任何人都可以轻而易举做到的，可是真正去做的人却少之又少。

2013年8月××日



[1] T积分：CCC集团推出的一种跨业种通用积分服务。——编者注

成长的本质





昔日令我崇拜的优秀人士，最近再见时，已变成普普通通的大叔。而昔日刚刚进入CCC的年轻员工，如今却已摇身变为拥有几百名员工的公司老板。

所谓成长的本质，拥有多少才能固然重要，但我认为，所处的环境、当事人的想法和决心也是非常重要的。

你以为自己很努力，觉得大家都只是在工作而已，可是多年以后，你却发现自己早已被别人远远地甩在了身后。

我刚刚步入社会开始工作时，公司突然委托我负责购物中心的停车场设计。因为公司当时并没有停车场设计方面的专家，所以我只好拿着秒表把东京都内的停车场调查了个遍。

不仅如此，为了让购物中心赢利，我计算出每日最低销售额，预测出驾车而来的顾客的客单价，依据符合乘车人数的停车时间，以及每小时接待的汽车数量，精心计算出了所需转台数量及车位数量。

一年后，公司又让我负责轻井泽购物中心项目的策划。虽然我没有房产合同、建筑方面的专业知识，也没有制作项目计划书所必需的投资、财务方面的基础知识，但我还是义无反顾地做了。

虽然我不懂这些基础知识，但我知道，如果没有店铺愿意进来，购物中心就无从谈起。所以，打造购物中心时不但要从店铺角度出发，模拟出店铺进场后究竟是赚钱还是赔钱，还要从确保自身得以正常运转的角度出发，拟定出一个对彼此都合适的租赁条件。我还考虑到，实现店铺赢利，若达不到一定的客流量是无从谈起的，所以，需要从顾客的角度思考具有吸引力的店铺组合，做成项目计划书进行招商。这些全都是我从未经历过且超出我能力范围的工作。

结果，不断挑战不擅长之事的人，随着时间的累积，成了会做很多事的人。而那些一门心思只做自己擅长之事的人，却难以在时间的流逝中不断开疆拓土。

我认为，个人的成长与公司的成长无关，而与其是否愿意不断挑战不擅长之事，以及其所下决心的大小有关。

当然，挑战不擅长之事，会出现类似于我做卫星直播电视那样的失败。失败虽然会造成钱财上的损失，但也会带来经验和人脉。这其实也是一种成长。

经营乃对失败的宽容，我曾在《情报乐园会社》一书中如是说道。

当时我是这么写的：若经营的本质，是企业、个人之成长的话，那么从挑战不擅长之事后依然可以存活下来这一层面来看，经营乃对失败的宽容。

那年，我开始写从未写过的博客，一写便写了6年。那年，我开始跑从未跑过的马拉松，一跑便跑了5年。

2013年10月××日

第一家茑屋书店的回忆



1983年时的第一家茑屋书店

31年前的3月24日早晨7点，是开创茑屋书店的瞬间。

我怀着紧张的心情，打开了店门。

因为是刚开的第一家店，虽然名为茑屋书店，却并未筹集到足够可供售卖的商品。

当时用于租赁的唱片主要是黑胶唱片，因为碰巧赶上某唱片公司起诉某大型唱片租赁店，所以批发商不愿意批发唱片给我们，唱片店也不愿卖唱片给我们，而日本当时还没有能够生产录像带的企业。至于最最重要的书，我们倒是从半年前就开始和某大型书籍代理公司交涉了，可是到了临近开业的时候，他们却突然说不与我们合作了。于是，我以为如今与我们合作的日本出版贩卖株式会社（以下简称“日贩”）也会因为同样的原因拒绝我们，所以我们加盟了大阪屋书店的特许连锁经营业务，以加盟店的形式开业了。就这样，没有书店从业经验的伊藤和我，一边惊讶于各种书籍销售常识，一边为开业做准备。

临时工也是从先于茑屋书店开业的唱片租赁与咖喱咖啡店“LOFT”中找来帮忙的。直到开业当天的凌晨2点左右，我们才完成了开业准备。

我回家洗了个澡，凌晨5点便又回到店里，和伊藤一起等待7点开业。

店铺附近有一所因橄榄球而出名的启光学园，上学途中的高中生走进店内一看，不禁发出了“哇”的声音。那一瞬间，让我相信这家店的生意一定会越来越好。

站在收银台前忙忙碌碌，很快就到了中午。午休时间，店里来了许多在附近工作的白领。下午，许多来附近百货商场购物的顾客、行人也被吸引了过来。傍晚，放学后的高中生们蜂拥而至，不时有下班途中的白领拐进来转转。

日暮时分，店内挤满了顾客，当我再看表时，已经到了打烊时间——夜里11点。因为房租较高，所以我们希望通过延长营业时间来减轻房租压力，于是效仿7–11便利店，将营业时间定为了早7点至晚11点。

打烊后，我和伊藤一起算了下当天的营业额，不禁大吃一惊。因为我们二人都是第一次做关店和收银结算的工作，所以花了很长时间，完工时已经到了早上。

从早站到晚，感觉一天转瞬即逝，像做梦一样。虽然迷迷糊糊的，但这却是令我放松的一天。

虽然我们什么都没有，但是我们有一个大大的梦想。这是令人无比怀念的青春首页。

2014年3月××日

他人评价与自我评价



最近，我依然要频繁地与各类公司的经营者们见面，我渐渐发现，活跃在商界的经营者们仿佛都有一个共同点。他们中的多数人，不会去实践他人（包括顾客）所想之事，而是去实践自己所想、自己认为正确的事情。

他们不对周围的事物东张西望，只专心地寻找令自己感动的事情，找到以后，周围的人却常常劝说"算了吧"。所以，他们往往不大关心周围人认可的事情，而是将精力放在自己认为可干的事情上。开代官山店，并不是因为周围人劝我做，而是因为我想做，我想打造出一个能让我兴奋且感觉舒服的地方。

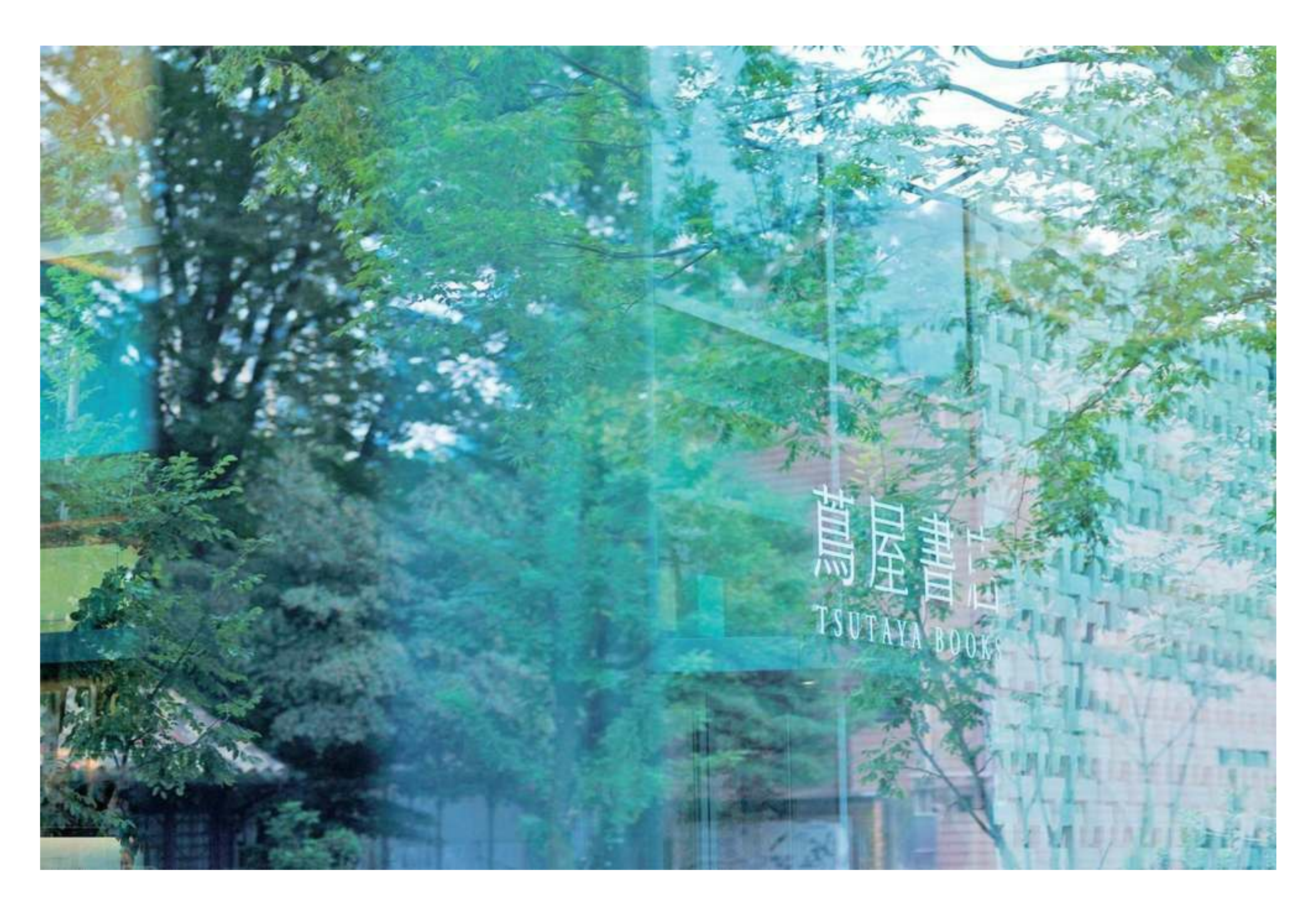
我认为，宇宙分为两种，一种是位于外部的宇宙，一种是自己内心的宇宙。在今后的时代，内心的宇宙会变得更为重要。

我认为，在不断发生变革的新时代，产生于历史长河中的事物、常识，会不断被勇于展望新世界之人所创造的新事物、新常识取代，就像普通手机被智能手机取代一样。

我想把自己心中的想法，转化为更加清晰的现实。

2014年3月××日

“第二家店必败”和代官山店



作为加盟店，第一家茑屋书店的成功概率是比较高的。可是，第二家店往往比较容易失败。直营店也是如此。

因为开第一家店时，人们容易信心不足，所以会谦虚地从各个角度制订周密计划。可是，一旦有了第一家店的成功体验，人们就很容易有“只要照着首家店的方法去做，那么第二家店也会成功”的错觉。

T-SITE也是如此，因为这是在代官山的初次尝试，所以我们从各种角度反复构思和策划。

事情开始于我看到了一张说明日本人口集聚的历史与未来变化的图表。图表说明的重点是，日本将变成一个年轻人越来越少，60岁以上老年人越来越多的国家。在少子老龄化不断加速发展的过程中，如果不能吸引60岁以上顾客至店的话，那么客流量势必会越来越小。抱着这样的危机感，我们决定在代官山开一家对老年人有吸引力的茑屋书店。

为了吸引顾客来到地段不好（专门选了一个颇具挑战性的地段）的地方，我们必须打造一座像美术馆一样的“标志性建筑”。于是，我们策划了一场创业以来从未尝试过的“建筑设计大赛”，让设计师事务所的杰出设计师们进行了精心设计。结果，我们如愿建成了一座漂亮的建筑，并渐渐成为代官山的知名去处。

此外，作为供大家选择生活风格之处的茑屋书店，为了加强对顾客生活进行提案的能力，我们尝试按

照生活类型划分书籍类型，丰富外文书、二手书品种，实现了令老年顾客满意的具有层次感的品类呈现。

考虑到最具生活提案力的出版物是杂志，所以我们打造了一个“世界第一”的杂志卖场。

话说回来，作为一家旨在为老年人服务的茑屋书店，最重要的还是老年人关心的问题，于是我们深度挖掘“健康”主题，打造了日本最全的烹饪（医食同源）书籍卖场。

此外，考虑到老年人比起活法更在意“死亡”的问题，所以我们还专门设置了宗教、哲学及讲述不同人活法的传记等类型书籍的专区。

为了让60岁以上的人为时不长的余生能够活得快乐充实些，我们还特意准备了关于旅行、住宅、汽车等方面的书籍。

因为公司欠缺实现这些目标所必需的人才，所以我们特意请来优秀文案写作者撰文，在报纸上打广告，成功成立了“礼宾部”。

老年顾客喜欢早起，所以我们将书店与咖啡厅的营业时间定为早7点起。

老年人的孩子们多已结婚成家，为了减轻他们的孤单感，我们专门引入了带宠物医院的宠物店。

此外，为了照顾腿脚不便的老年人，我们还打造了售卖电动助力自行车的专卖店Motovelo，以便他们轻松出行。顺道提一句，Motovelo这一店名，是给荒井由实[1]起昵称Yuming的制片人起的。

为了让老年女性活得更加美丽，我们在店内开了美容院。

为了方便有钱的老年顾客给儿孙买礼物，我们引入了国外环保玩具专卖店。

为了方便喜欢摄影的老年人，我们还设置了相机专卖店。

不仅如此，考虑到随着年龄的增长，无法开车而乘坐出租车的老年顾客会越来越多，为了便于他们来时下车、去时乘车，我们专门设置了出租车专区。

此外，为了便于喝酒的顾客了解出租车是否已在乘车专区等候，我们还专门在Anjin咖啡厅设置了通知系统。

结果，那些帅气时髦的老年人把这里当作“自己的店铺”来使用。

另一方面，因为代官山周边有许多独立的创意工作室，为了便于他们搜集企划所需的杂志、书籍、电影、音乐或是生活类杂志等档案素材，我们还专门设置了集合这些旧书等的沙龙。为了便于这些创意工作者使用，我们将闭店时间定为凌晨两点，还允许他们把书带到星巴克，一边读书，一边工作。

为了把4000坪[2]的整个设施打造成“创意工作者的办公室”，我们还开设了便于大家沟通交流的餐厅。

结果，T-SITE的所有角落都成了创意工作者们使用苹果电脑工作的地方。

为了便于当地创意工作者们的生活和工作，我们还引入了24小时营业的便利店。

在空间设计方面，我们有意回避当今时代店铺过剩之感，摒弃了一切店铺要素，打造了一个以“家”为概念的舒适生活空间。



为了弱化店铺内分类促销广告及导视指引的存在感，我们特意使用了金属冲压的方法。

与此同时，我们还要求租户尽量不设店铺招牌，不打广告，将一切控制在最低限。

为了让顾客成为其他顾客眼中的“风景”，我们特意在如何吸引优质客户方面下了很大功夫。首先，我们并未通知顾客何时开店，这么做，是为了只让能成为风景的顾客至店。

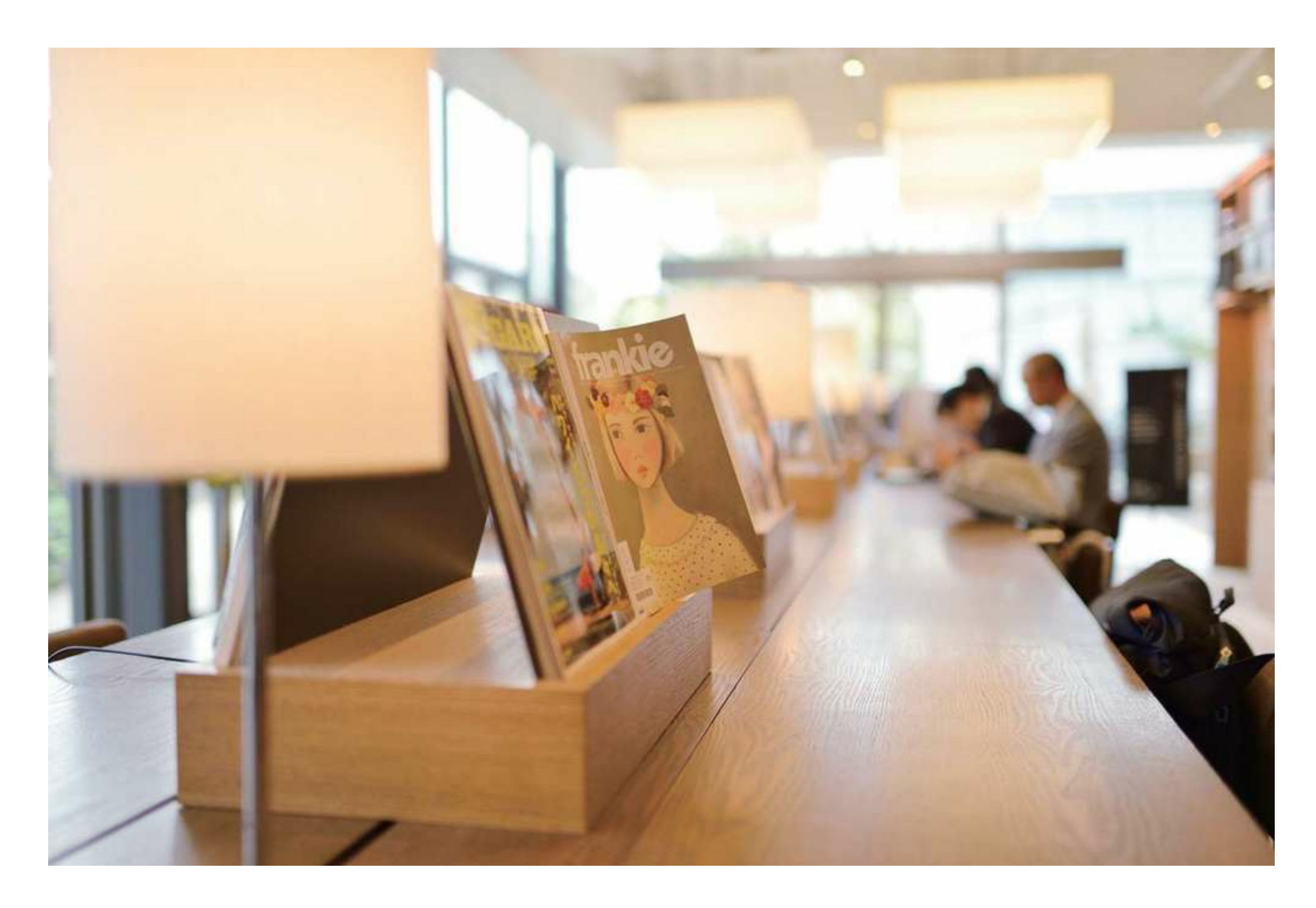
代官山附近坐落了许多使馆，是外国人居住较为密集的区域。为了吸引帅气、美丽的外国人进店，我们专门将店内所有文字都用日文、英文、中文三种语言来表示。

为了真正呈现出有外国人存在的画面感，我们特意在开业之前的预展会上，从模特俱乐部请来了许多外国美女，打造了一道亮丽的风景线。

开业以后，虽然没有邀请来的漂亮模特，但有了许多主动前来的外国顾客。其主要原因在于，店内西餐厅的主厨是外国人。现在依然有许多外国客人到那里就餐，就餐之余，他们会在书店里转转，自然也就形成了一道亮丽的风景线。

在员工制服方面，为了让至店的顾客看起来更美丽，也为了让任何员工穿上都能展现良好的姿态，我们选择了能够凸显顾客的黑白色制服，演绎出整洁感。

在空间设计方面，以不会蜂拥而至大量顾客为前提，我们委托设计师设计一种即使一个人也能够舒服停留的空间，于是设计师按照单人尺寸打造了小房间式的卖场。



我们怀着绝对没人会来的想法打造代官山店。我们贯彻落实各项市场调查，从多个角度寻找恰当的理念，精心打造让每一个顾客都倍感舒服的空间。

明明付出了那么多努力，可是，当我亲眼看到顾客进店时，却将所有的努力付出瞬间忘得干干净净。当一个人不断成功时，容易让他人产生做同样的事很简单的错觉。但事实上，这明明是做了两次也依然超级有难度的工作……

2014年6月××日



[1] 荒井由实：生于1954年，日本著名歌手、作词家、作曲家，被誉为“现代女性代言人”和“新音乐女王”。——编者注

[2] 坪：源于日本传统计量系统尺贯法的面积单位，主要用于计算房屋、建筑用地之面积。1坪约等于3.3057平方米。4000坪约合13223平方米。——译者注

中期计划的谎言

今天早上8点15分要召开CCC的总部会议，之后是集团公司会议，下午还要外出与合作公司谈事。

因为离开公司很长一段时间了，与董事长办公室及相关公司的碰头会、因T积分合作方本周即将到访而召开的预备会等工作，全然不给我喘息的机会，在我刚回国第一天便蜂拥而至。

最近，我一直在如此繁忙的节奏中思考一件事情——必须要制订中期计划了！虽然很多公司制订的中期计划都仅有数字，但是我对此总是深感压力。

之所以如此，是因为就算目前了解的事情能够用清晰的数字表示出来，但发生于未来而如今又看不见的变化、新产生的机遇、完成某事的坚定信念等，都会使数值（结果）发生很大变化。

自创业以来，我一直在不停思考“想成为什么样”，以及为了在竞争中取胜“要努力做到什么程度”，并以此制定了目标。

但是，为了实现目标而必须经历的过程，我其实一直是看不见的。所以，制订完中期计划后，我每天都要思考，如何做才能实现这一数字。

“无执着之事，指出问题；有执着之事，议论可能。”大概就是此意。

话说回来，预先规定好的事情既非工作，也非人生，我更愿意快乐地设计自己的人生与未来。

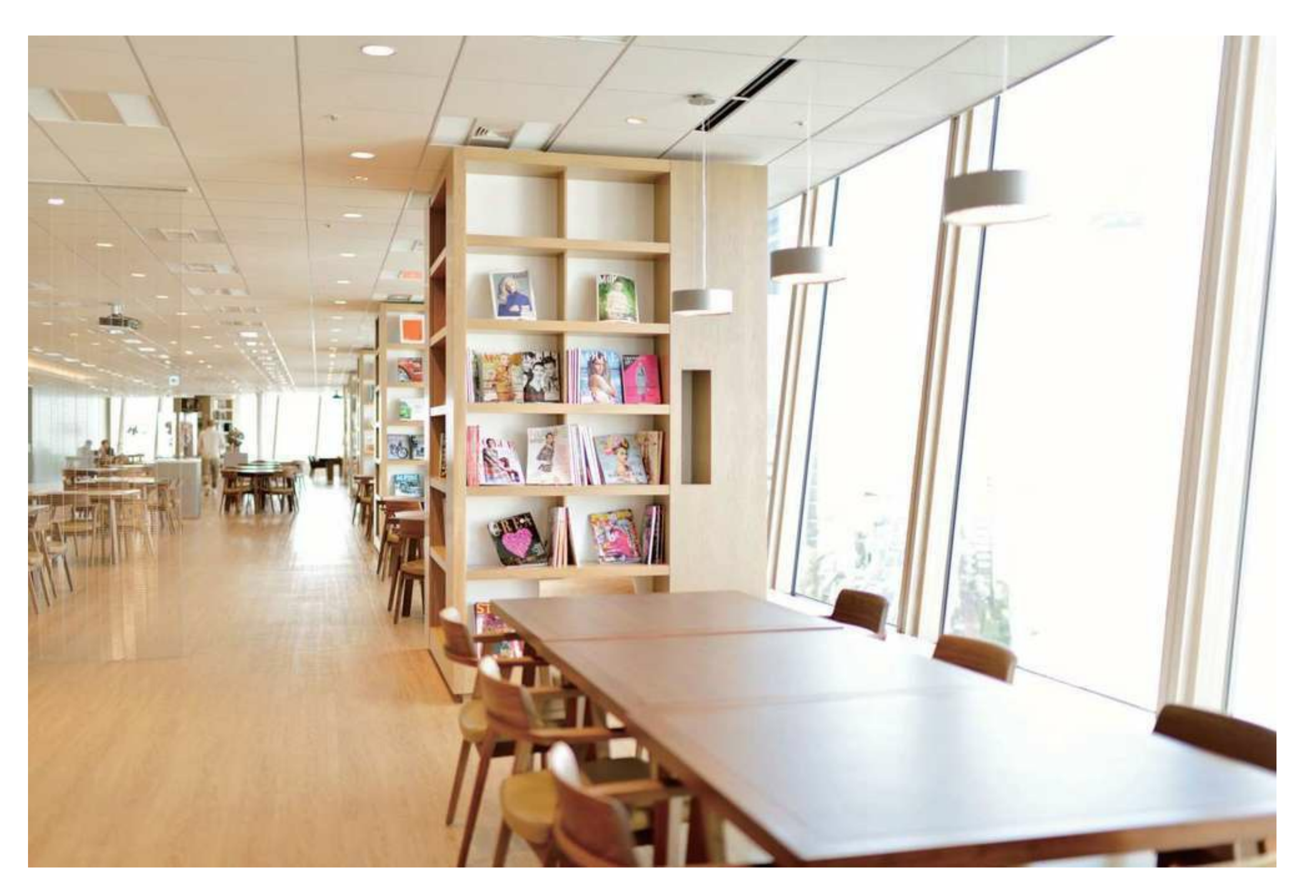
思考自己想做什么，然后迎难而上，让自己在残酷的竞争中存活下来，为了自己想做的事不断努力。中期计划也是如此，如果领头人不是怀着这样的信念来制订，员工们就提不起干劲，公司也根本无法实现多么显著的发展。

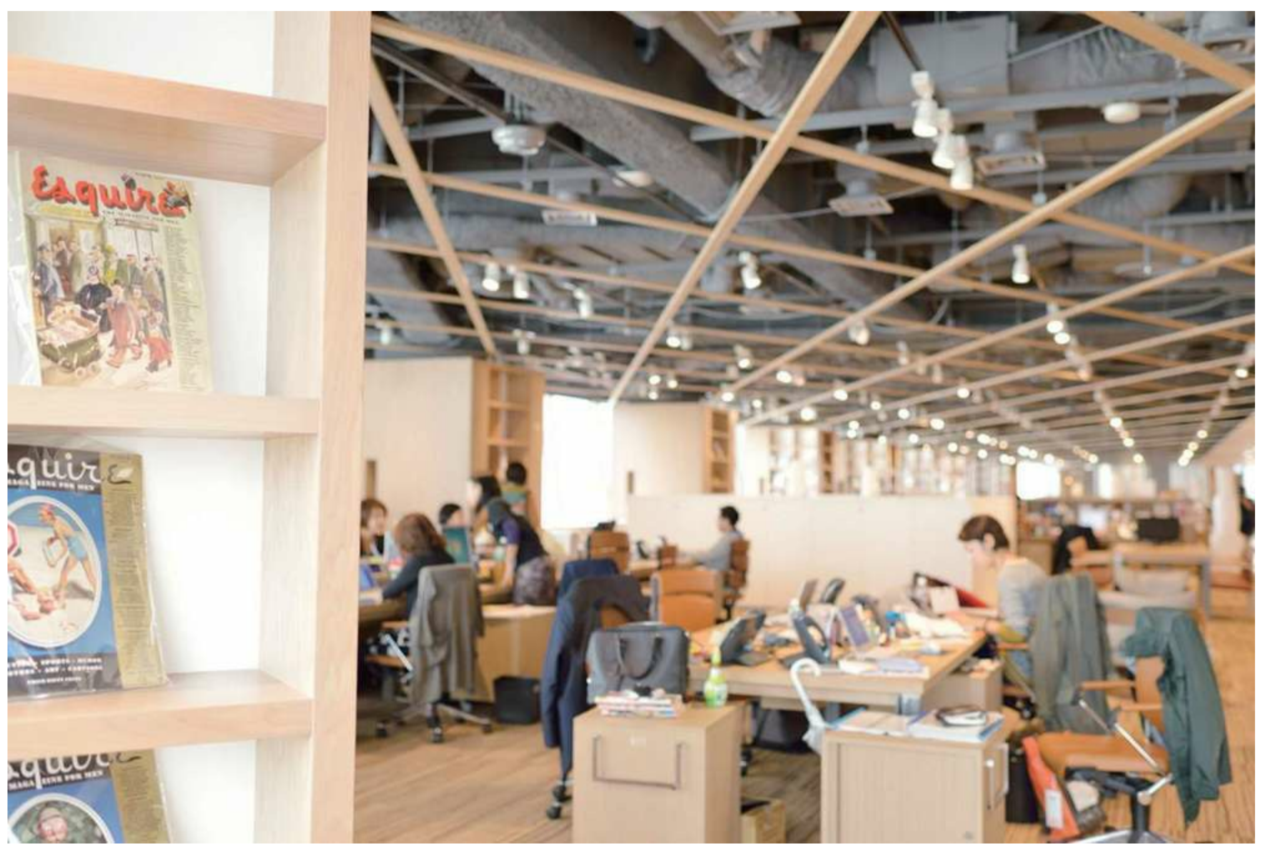
随着集团规模的发展，我不断将权限下放给团队领导，也是希望他们能够成为那样的领头人。

多多描绘梦想吧！

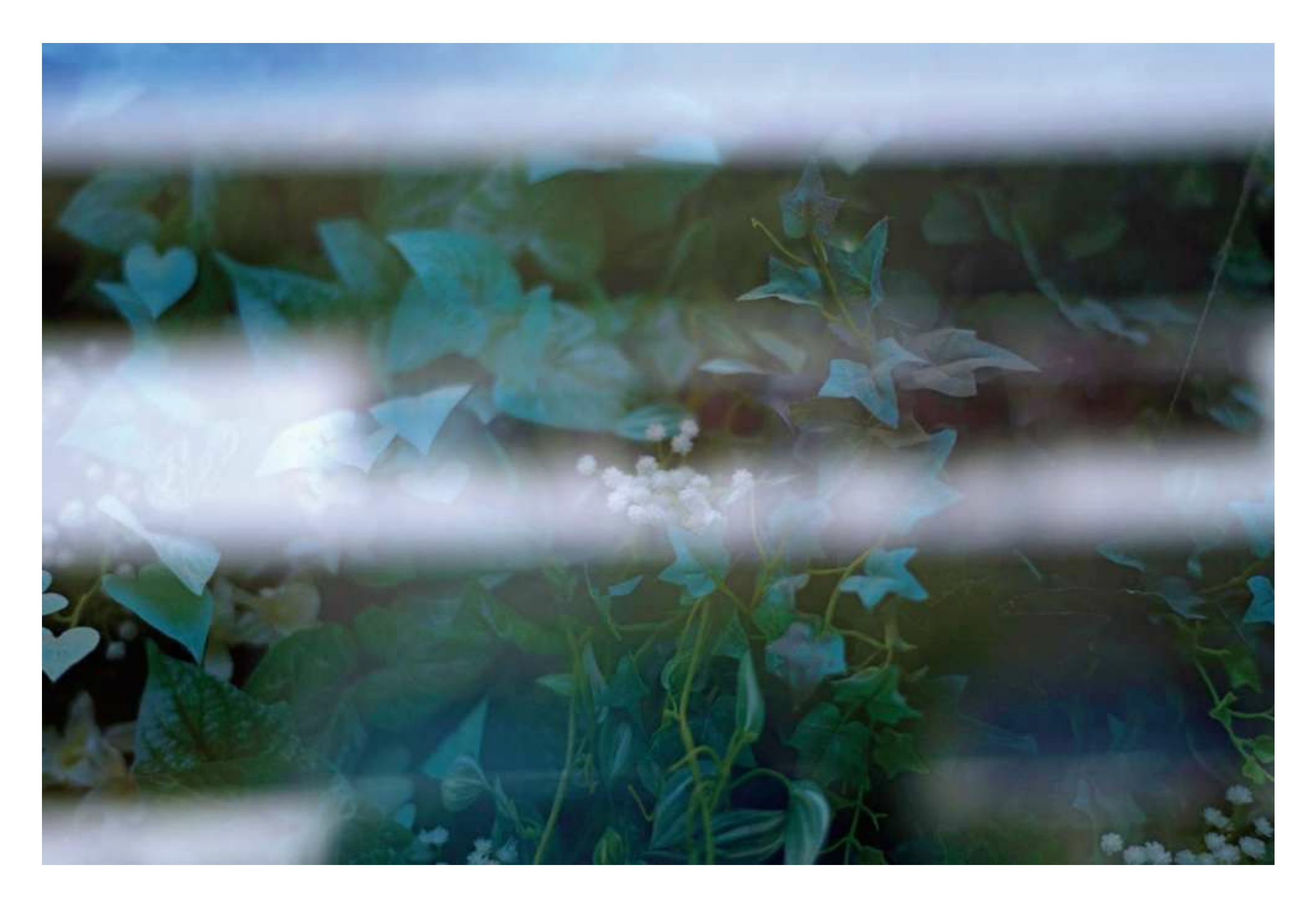
因为在我看来，决定公司规模大小的，只有每一位员工梦想的总和。

2014年6月××日




Esquire

所谓赚钱的工作



我的同年级同学里，有一位非常有钱的少爷。

他的父母在祖辈留下来的土地上盖了高级公寓、商铺，这使他每个月都能获得稳定的收入。也正因为如此，大学毕业至今，他从来没有工作过。他每天不是打高尔夫球，就是出去旅游，要么就是被邀请担任地方官员，抑或是为经济团体活动献财献力。

别看他现在这个样子，他曾经也想过创业，而且尝试了好几次，只是都失败了。失败的原因不在于人不好，而是他连市场的基本常识都不了解，制作不出合理的投资企划方案。

可是，因为周围的人都知道他很有钱，尤其有很多产业，所以有很多想挣钱的人，都会找到他这里来。比如，有人会因为想做一个新项目而请他投资，有人会因为项目运转不错但缺乏资金而向他借钱，还有人想请他接盘已经过时的老餐厅……就这样，他游手好闲地挥霍着先辈留下来的财产。

挣钱这件事，并非想想就能实现，只有策划出具有社会意义的顾客价值，并且能够以恰当的成本实现，才能获得利润。

生意，是建立在各种利益关系之上的：与顾客因“价格”而建立，与供货商因“交易条件”而建立，与员工因“工资”而建立，与股东因“分红”而建立。

如果一味“迎合”这些相关者，比如以低于成本价的价格将商品卖给顾客，给员工支付不合理的高工资，以难以想象的交易条件进货，为了让股东高兴而超出承受能力地大量分红，公司很快就会破产。

因此，只有企划出即使价格略高顾客也依然想买的顾客价值，建立一个让员工不考虑工资也依然渴望在此工作的公司，提供一份令员工满意的工作，获得供货商的信任，让其对未来事业的发展充满期待，以一个双方都认可的供货条件进行交易，努力打造一个即使获得少量分红股东也依然愿意投资的具有未来价值的公司，公司才会赚钱，员工才能成长，客户也才能实现共同发展。

所以，所谓“赚钱的事业”，根本是不存在的。

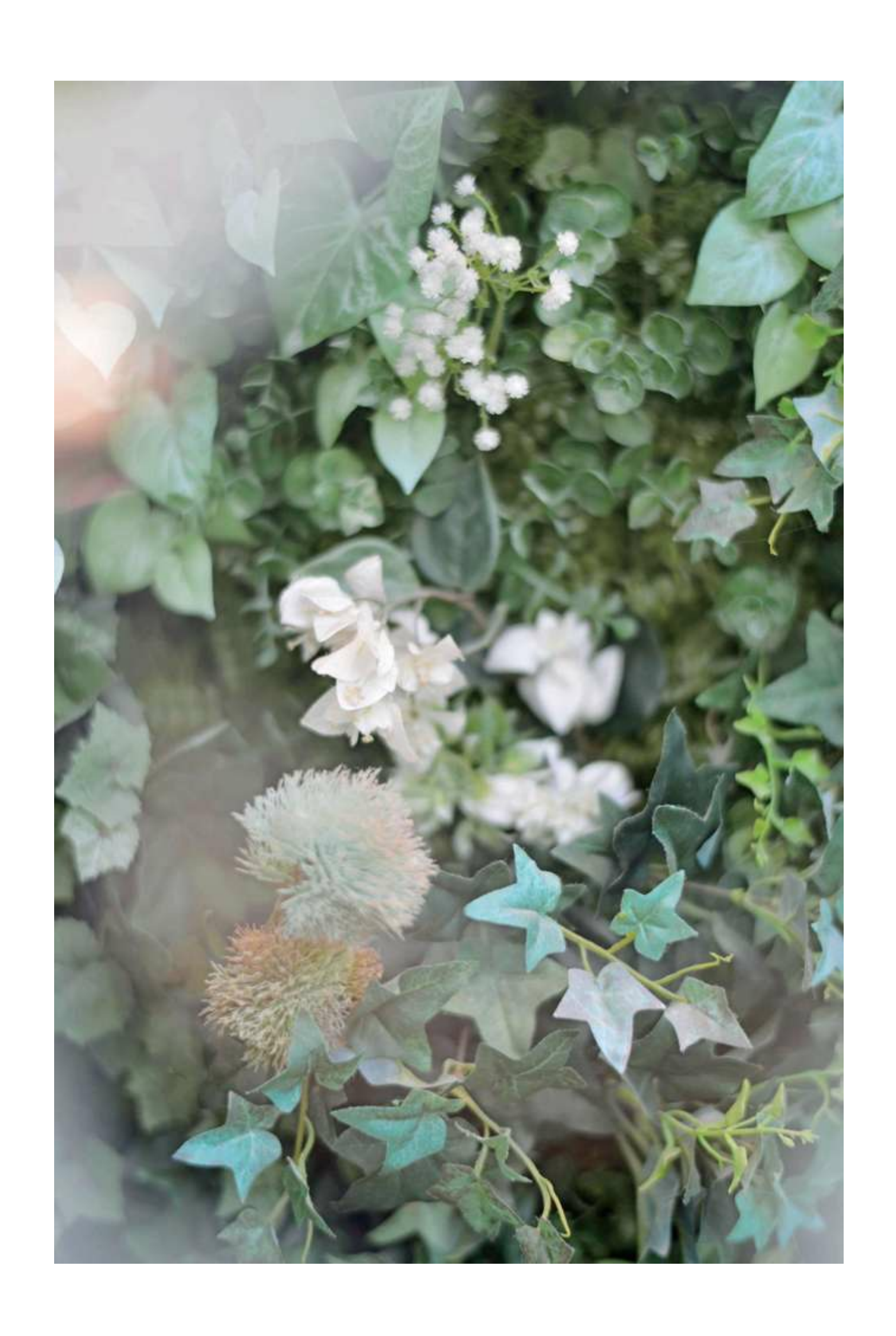
赚钱，是不断努力的结果，并不是原因。

所以，当我听到有人说“这个很赚钱”的时候，我就立刻把耳朵堵上了。因为在我看来，就算真的存在容易挣钱的工作、事业，也都是一时的，我们根本无法一直轻松赚钱。

为了快乐地完成有难度的事业，我开创了CCC。

所以，无论身处多么艰难的环境，我依然能够快乐工作并且珍惜与我共进退的伙伴。

2014年6月××日



所谓公司的发展

昨天晚上，某公司总裁向我咨询了一些工作上的事情。他的公司虽然刚刚成立几年，但是发展迅猛，让他颇为担忧。

他问我：“是应该按照这样的势头，继续迅猛地发展下去，还是稳住发展势头，着重开展内部人才培养？”

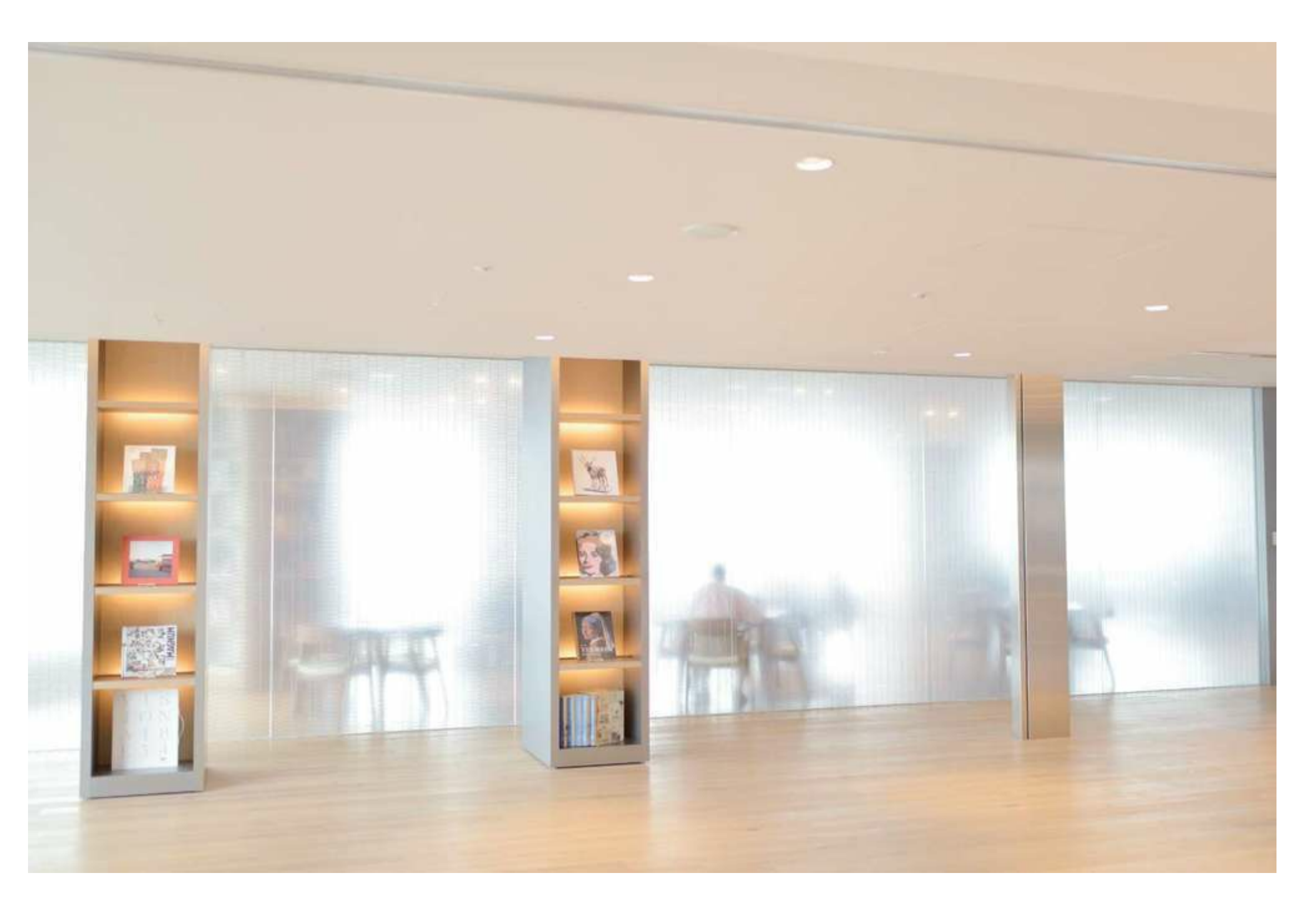
我的回答非常简单：“所谓经营，并非是做经营者所选之事。如果有高速发展的机会，那就应该把握机会，而人才培养更是不可懈怠。”

也就是说，我认为应珍惜当下的发展势头，并且通过这一发展势头来培养公司未来所需的人才。

在我刚刚创业的第三年，于大阪江坂开的茑屋书店颇受关注，有许多人前来考察学习，并且提出了开店的想法。虽然当时既没有现成的开店体系，也没有支持体系，但我还是接受了。

结果，我们不得不在东京、九州开设分公司。因为人手不够，我们大量招兵买马，后来发展成了一个能够大量开店，并且为开店提供支持的公司。

如果当时我以优先打造团队为由，拒绝了开店邀请，没有从事这些工作的话，或许确实能按照自己的节奏开展工作，但是与此同时，也会失去获得、培养人才的好机会。



我们花大力气挑战直播电视，结识业界优秀人士，了解内容创业的结构等，这些才是实现今日发展的真正原因。

其实，无论公司的发展还是人才的培养，都只是结果而已。

把这些结果变为现实的，其实是经营者的勇气与不断挑战的决心。

2014年8月××日

PPT只是手段之一



我经常就“数字”提问。

之所以如此，是因为用数字说明问题时，往往比较容易被人理解。比如，听到目前的室温为26℃，我就会明白比较热，听到18℃，我就会明白稍微有点冷。

可是，我常常遇到这样的情况，我问：“现在多少度？”某人却回答说：“您觉得热吗？”我想知道室温，他却答非所问。我问：“这条过道几米宽？”某人却回答说：“比代官山的宽。”

也就是说，他们并没有准确把握具体数字，给不了准确答案，所以只能闪烁其词。这种做法，是绝不能在企划公司出现的。在企划公司，如果不知道，就一定要问清楚，然后把问到的答案，比如过道的宽度，作为“信息”记录下来。

回答“比较宽”的人，是因为他不知道过道宽度的具体数字，所以下一次他还是只能含糊作答。可是，一旦记住了数字，那么这个数字就转化成了当事人的知识。

使用PPT（演示文稿）进行介绍，只不过是我开展销售工作时传递信息的有效方法而已，其目的在于“传达”。

昨天，我向二子玉川项目的合作公司领导介绍项目时，如果遇到用语言、数字更容易让对方明白的问

题，我就用口头表述进行介绍。如果遇到用文字、图纸、照片更容易让对方明白的问题，我就通过书面内容进行介绍。如果需要实地考察，我就带他们到现场去看。如果是要介绍我们的开店方向、所要实现的目标，那么我会用PPT进行介绍。

归根结底，PPT只是“方法”而已。因为我有想要传达的事情，所以才选择使用这一方法而已。

可是令我吃惊的是，我经常在会议上遇到只是演示了一遍别人制作的PPT资料而对内容毫无理解的人。就他所介绍的内容进行提问，他却什么也答不上来，只是一张接一张地播放PPT。

本来应该是因为有想要说明的事情，所以才制作PPT，可是他们却把制作PPT当作了终点，为了做PPT而做PPT。

如果能够在认真分析时代发展趋势的基础上，总结出一份对顾客真正有价值的企划方案，那么理应自信地向顾客进行介绍。有的人之所以不能自信地进行介绍，在我看来，其实是因为他们没有总结出让自己引以为傲的内容。

希望大家不要只满足于自己曾经做的企划，而要努力制作出能让自己骄傲的企划，哪怕只是一件小事。

每当在会议室听到毫无价值的回答时，我总会这么想。

2014年8月××日





第二家店失败的原因

类似第二家店失败这样的倒霉事，我已经目睹了好多次，而且，我自己也经历过。

在枚方的第一家茑屋书店成功获得了大批顾客的支持，随即我们趁势在隔了两站路的香里园开了第二家店。但是，这家店非常失败。

失败后，我们不得不寻找存放第二家店库存、用品的地方，于是找到了江坂的仓库，也就是后来使茑屋事业获得巨大发展的江坂店所在地。

香里园店为何会失败呢？

如今回头去看，可能是因为首家店的成功体验。

人们常说，成功乃失败之母，失败乃成功之母。香里园店的失败，恰恰印证了这句话。

总而言之，开第一家店时，我们认真地调查市场、调查竞争对手，真正地站在顾客的角度，仔细思考这是不是顾客想去的店，是否有顾客愿意花钱租的商品，顾客走进店铺以后会不会兴奋，是否打造了一个让正式员工、临时员工都能感到快乐的工作环境，工作内容是否有趣，等等。我们几乎考虑了方方面面的内容，制订了周全的计划。

之所以能做到如此地步，是因为我们害怕失败，害怕还不上借款，害怕因失业而崩溃，进而有家庭崩塌的风险。

可是，一旦第一家店取得了成功，每个月有了盈余，我们就会忘记债务的事情，一心只想如何挣到更多的钱。而且随着“这样做的话会这样”之类的成功经验的累积，我们会去寻找能够“这样做”的房产。

也就是说，我们不再以站在顾客角度思考问题的方式开店，而是想要再打造一种同样的成功模式。

可是，顾客只会去想去的店，不会去不想去的店。地点变了，竞争对手会变，顾客所处的环境也会变。在郊区大获成功的买卖，完全照搬到市中心做，结果却赔得一塌糊涂。这是因为，市中心与郊区是不一样的。市中心能够提供各种让顾客快乐的服务，到处都是竞争对手。可是郊区人少，所提供的服务也少。所以，竞争不激烈的郊区和市中心所需要的店铺、买卖是完全不同的。

不站在顾客的角度思考问题，抑或是不考虑员工对工作的期待感，这样的店铺，既吸引不来顾客，也无法让员工快乐工作。成功的体验，会让人不由自主地忽视最基本的问题。所以，第二家店较容易失败。

换言之，就算是第二家店，若能结合首家店的成功经验，尽可能地站在顾客、员工甚至临时工的角度思考问题，打造一个顾客想去，员工渴望在此工作的店铺，那么应该会取得比首家店更大的成功。

我再一次认识到，人是一种难以抵抗诱惑、容易骄傲的生物。所以，对于成功而言，保持谦虚的能力，或许比完美完成工作的能力更为重要。成功以后，人会变得愈发自信，也会愈发听不进去他人的建议，这样是不可能越做越好的。

这就像信仰宗教一样，需要每天进行自我反省。

2014年10月××日

经营乃对失败的宽容

谁都会失败，因为做的是自己不会的事情。若不做自己不会的事情，人是无法进步的。

企划公司的发展，不应通过营业额、利润的多寡来衡量，应该通过企划公司所拥有人才的企划能力来衡量。

前几天，我又搞砸了一件事情。可是，正是因为这些失败，人们的经验值才会逐渐增高，只要还有机会，就一定能够取得成功。

但是，如果因为失败而气馁的话，可能就会抓不住下一次机会。而把失败当作为实现成功而付出的努力，一定是有好处的。

所以说，成功是离不开失败这块垫脚石的，成功的体验也是做不了垫脚石的。

希望失败的人能够充分利用自己失败的经验，积极地迎接下一个机会。在经营方面，考虑到失败的人往往积蓄了更大的力量，所以我更愿意把机会给他们。不过，因为心怀不轨而造成的失败，抑或是疏忽大意而造成的失败是不算在其中的。

此外，企业发展得越大，失败后的损失也会越大。但是为了实现发展，接受挑战又是必不可少的。



挑战，就有可能失败。

回想起来，我自己还真是没少经历失败。有大家知道的失败，也有不为人知的失败。

之所以能在历经多次失败后，依然坚持至今，是因为我始终把这些失败理解为成长的收益。

总而言之，这让我想起了自己一直视若珍宝的一句话——经营的本质在于对失败的宽容。

2014年11月××日

日新月异



企划就好像北冰洋上漂浮的冰山，水面下的冰块是浮在水面上的好几倍。也正是依靠浮力，冰山才得以漂浮在水面之上。

我认为，自己的演讲其实和冰山一样。演讲中没有提到的大量经验、信息，其实才是我演讲的根基。

所以，仅模仿我的演讲，总让人感觉欠缺点什么，其原因其实就在于此。

同样是强调某一点很重要，从经验丰富、知识渊博之人口中说出，与仅知道这一点的人口中说出，其说服力是完全不一样的。

代官山T-SITE自开业以来已迎来第四个年头。虽然很多人都尝试模仿T-SITE，但并没有能做好的。这是因为，T-SITE是在积累了许多构思及经历了各种失败的基础上创建起来的。

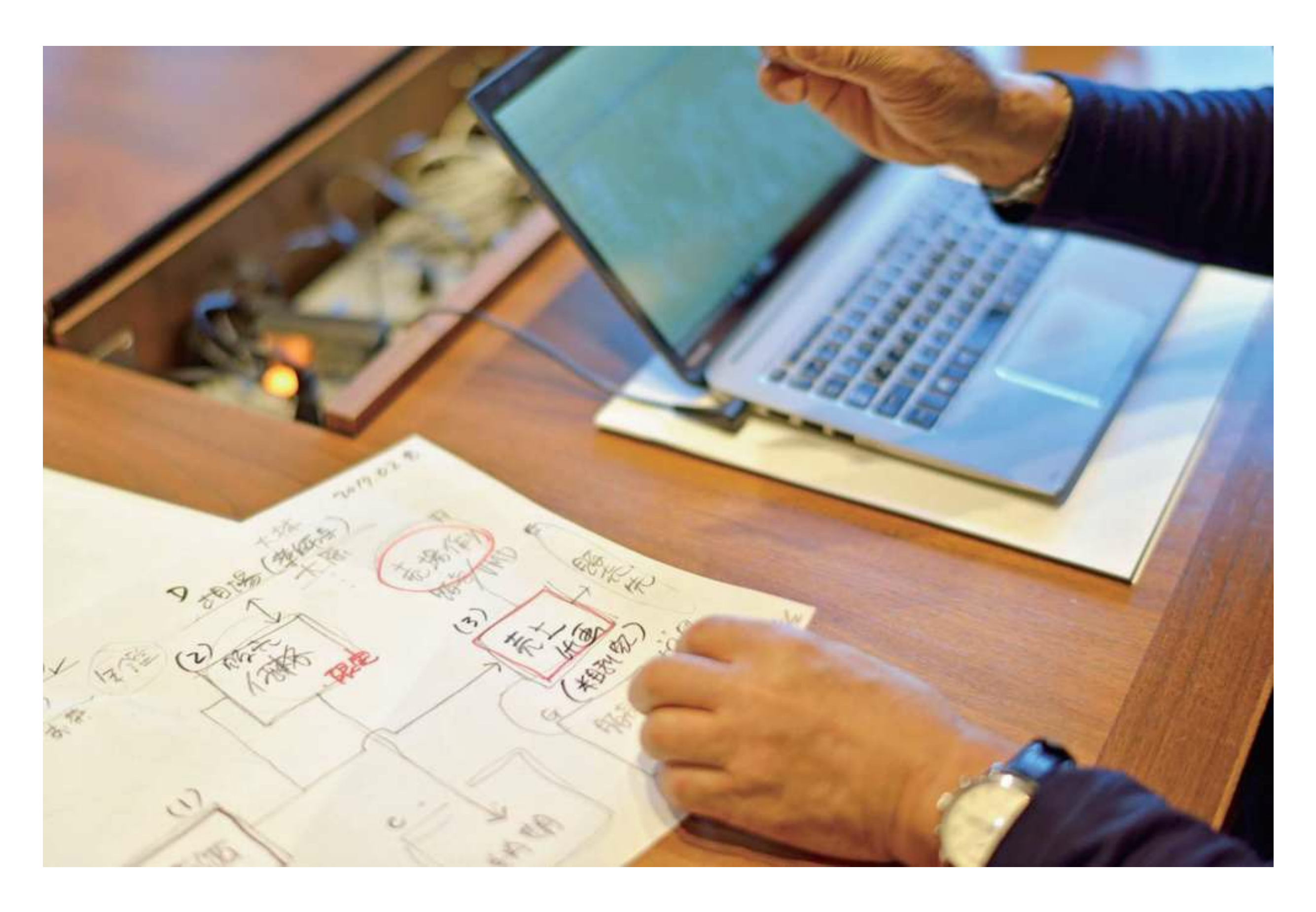
湘南T-SITE正是在上述经验的基础上，加入新的尝试后建设而成的商业设施。在这三年里，发生了许多变化。因为是结合各种变化企划而成，所以湘南T-SITE成了一处更具魅力的空间。

在日新月异的年代，模仿其实意味着倒退。无论是梅田还是二子玉川的项目，我们都尝试了许多新的挑战，可是从长远来看，我认为这些都是理所当然的事情，没什么好引以为傲的。

我认为，只有具备不断为顾客未来着想、加深项目理解、提高企划品质的执念，才能够开创崭新的时代。时代的变化会越来越快，希望CCC能够成为创造时代的企业。

2014年12月××日

我在近期销售工作中的思考



我们卖的是“企划”。可是，企划是超出客户理解范围的。也就是说，企划中有许多客户没有见过，即使解释他们也依然听不懂的事情。

推销时，我发现经营者通常分为两种类型。一种是积极、努力地理解我的提案，即使未能充分理解，也愿意赌一把的冒险型经营者。另一种是无论我多么仔细地用数字进行说明，都依然惧怕风险而不敢做出决定的保守型经营者。

处于经济高速增长期的经营者，即使不愿承担风险，也会因为人口的增长、国家的发展而实现业绩的增长。可是，在科学技术日新月异、国际竞争日益激烈的今天，而且是在人口不断减少的日本，我认为，不改变才是最危险的事情。可是，通过一己之力进行变革是有难度的。

这是因为公司内部的成员会被过去的成功经验束缚，加上公司每个月的销售额都在增长，所以能够由内部员工主动提出具有革新意义的企划方案的公司的确很少。

今天见到的这位公司老板对我说，他要求员工每天都要有新发明。也就是说，他的公司是一家每天都在发明的公司。

虽然“发明”与“做从来没有做过的企划”表达方式不同，但其与CCC的思路其实如出一辙。我认为，这样

的公司老板才是能够革新社会，使公司取得发展的经营者。

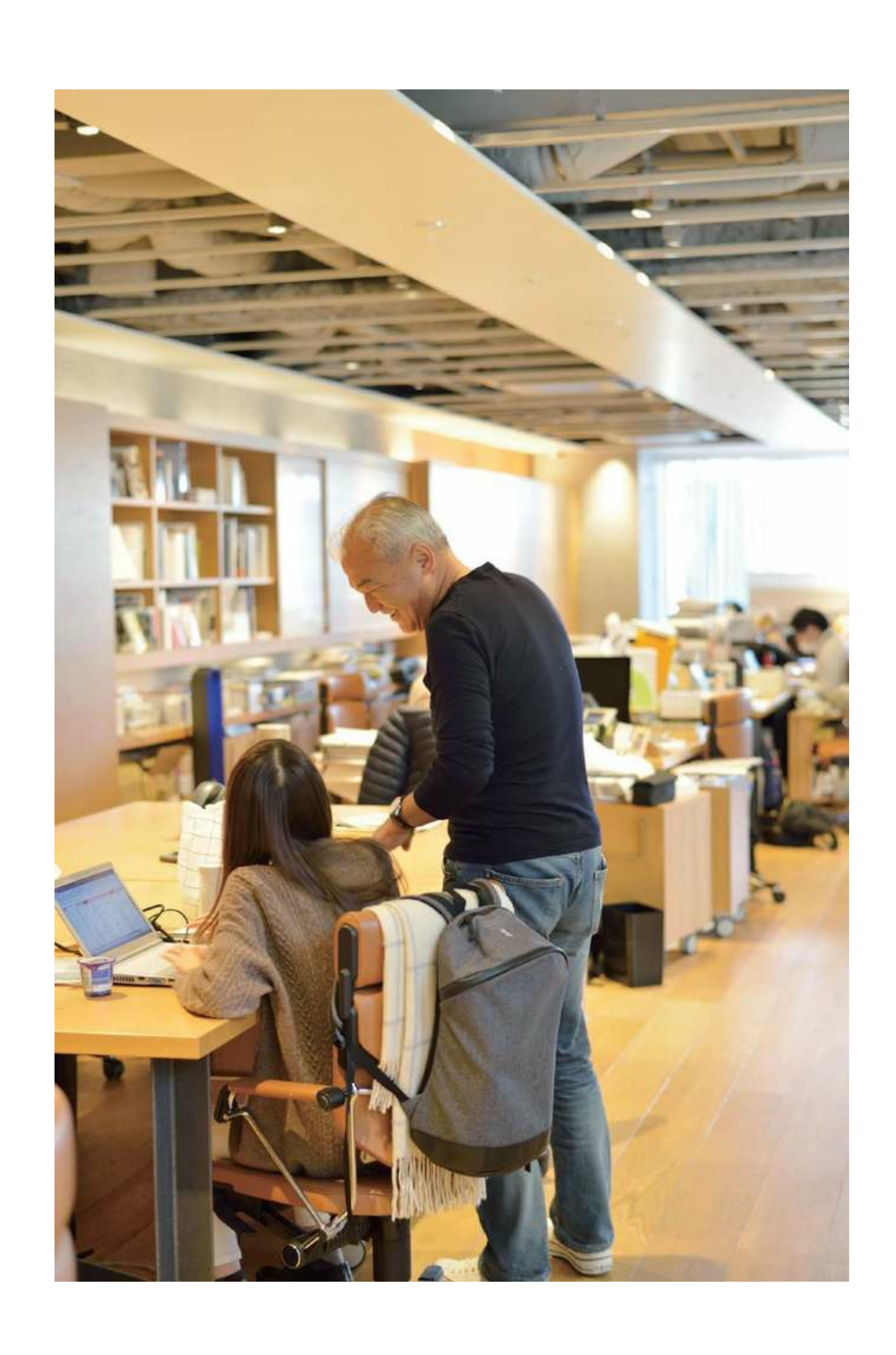
他让我回想起了已经渐渐遗忘的行为规范——不畏惧失败，因为失败能够带来发展。

如果CCC不能每天都有新发明的话，那么就失去了被称为企划公司的资格。

说到这里，我突然想到了一件事情。因为发现最近只用苹果电脑的创意工作者客户越来越多，所以董事长办公室的员工特意准备了苹果电脑专用的连接用品工具盒。

这也是一件小发明！

2014年12月××日



真相或许只有一个，或许不止一个

婚后的男女经常会思考这些问题——对我的人生而言，我选择这样一个人，到底是正确还是错误？是该分开，还是该继续维持现在的生活？可是，就算不停地寻求问题的真相，不断地思考，看各种书，听各种人的意见，也很可能在找到答案之前人生就结束了。所以，只有一个准确答案的事情是很少的。

也就是说，CCC所要完成的企划工作的答案也不止一个。

在我们反复探讨、研究怎么做才正确的过程中，时代已经不知不觉地发生了改变。

所以，关于过去的工作，与其探讨它到底对不对，我更愿意思考这么做是否能让顾客高兴，或者这笔资金能否转化成利润，让我还上借款等。

因为我认为，寻求真相是学者该做的事情，创造出实实在在的价值，才是企业家该做的事情。

所以，对于在公司内讨论什么是正确的人，或什么是正确的事，我都毫无兴趣。

我的关注点，只在于谁愿意承担风险，将企划变为现实。

因为在我看来，只有愿意承担风险之人的身上，才存在真实。

2015年1月××日



为了培养出自觉性



从我下定决心建立世界第一大企划公司的那天起，我便决定打造一个不依赖于命令，而是通过彻底贯彻信息共享、凭借大家自觉思考而自发运转起来的组织。

为了培养员工的自觉性，我尽量努力成为一名不下命令的上司，努力打造一个领导想要了解一线情况时无须去问，而是下属为了推动工作进展而主动向上司汇报这种自发地共享信息的团队。当然，从组织的角度而言，下达命令这种方法确实是快速且高效的，但我还是决定牺牲效率。

在公司缺钱缺业务的时候，我依然鼓励大家多多思考、多多尝试，带领团队、公司走到了今天。

在这一过程中，我们的确做了许多无用功，但与此同时，我们也为公司培养了善于自觉工作的人才。

不过，随着公司、组织规模的壮大，团队领导会因其头衔，于外受到来自社会的喜爱，于内获得更多的部下，工作的成就感就越来越大。加上加盟店支付的加盟费及其他稳定收入的利润越来越多，他们的工作成就感就更大了。

还有，随着既定业务（日常业务）的增加，完成各项业务的体制愈发成熟，公司就容易成为一个靠命令运转的组织，最后，连员工自觉性也被剥夺了。

这样一来，公司便不再站在顾客的角度思考问题，对竞争对手的一举一动变得反应迟钝，直到被攻击

的时候才有所察觉，以致被顾客抛弃。

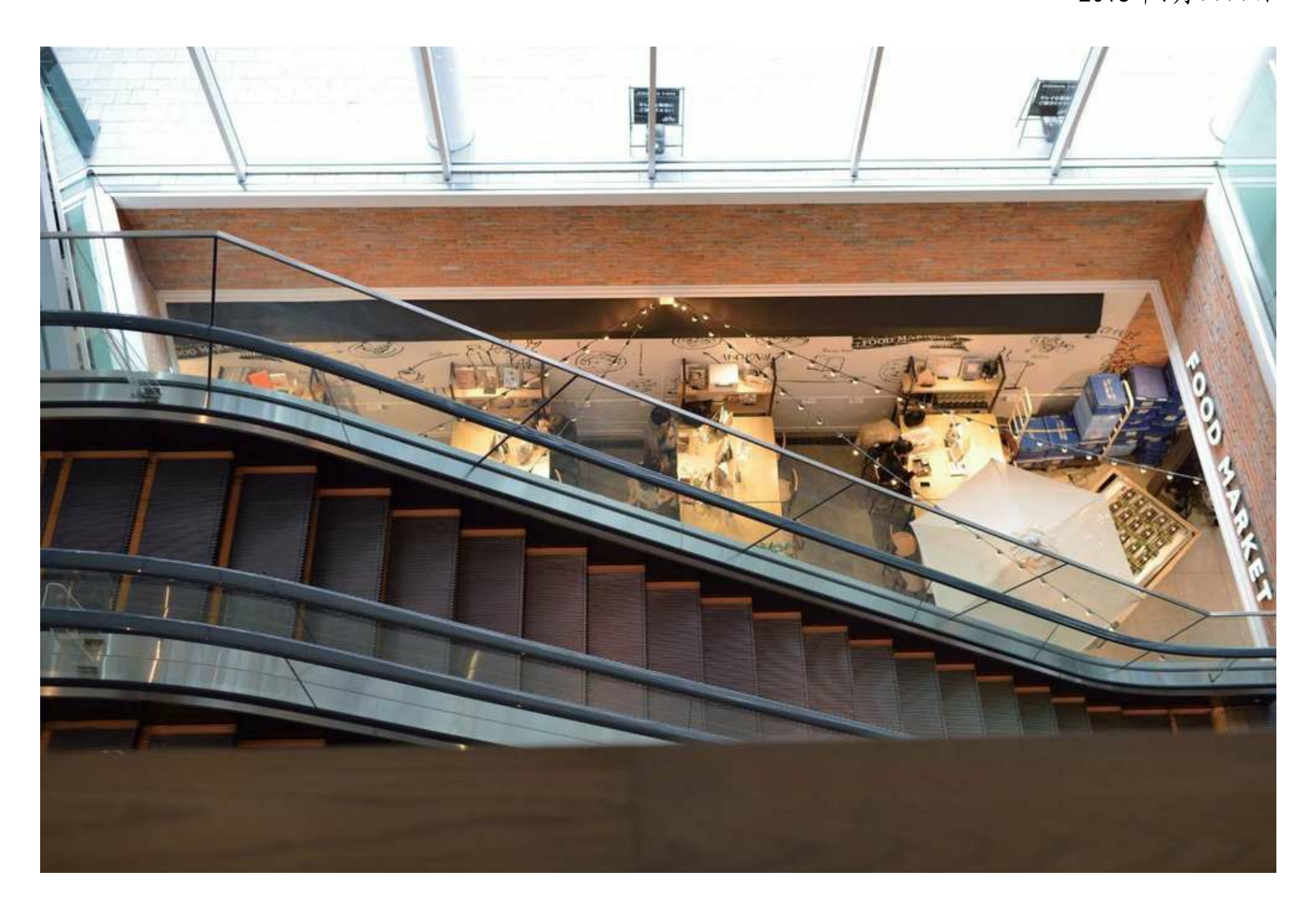
在科技迅猛发展的年代，利用新技术发展起来的竞争对手不断出现。也就是说，通过新科技创造新服务的创业型企业正在不断超越安于现状的企业。

被变化牵着走，公司将很容易倒闭。无法创造变化，公司将止步不前。

由欠缺自觉性的人组成的团体，容易跟不上时代变化，最终被社会淘汰。

所以，我们永远也不能忘记创业公司的精神——努力策划并让顾客更加喜爱技术、服务。

2015年1月××日

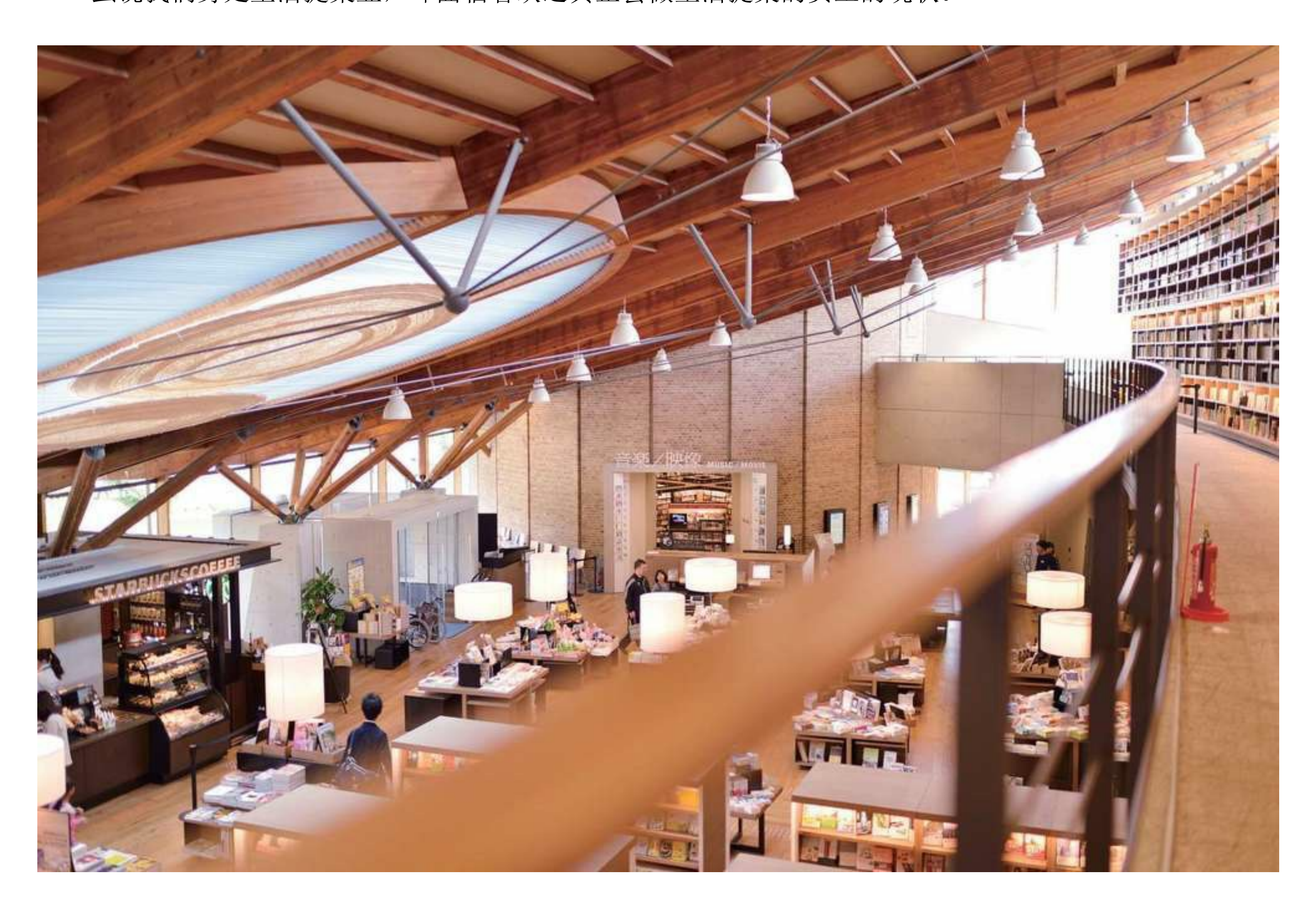


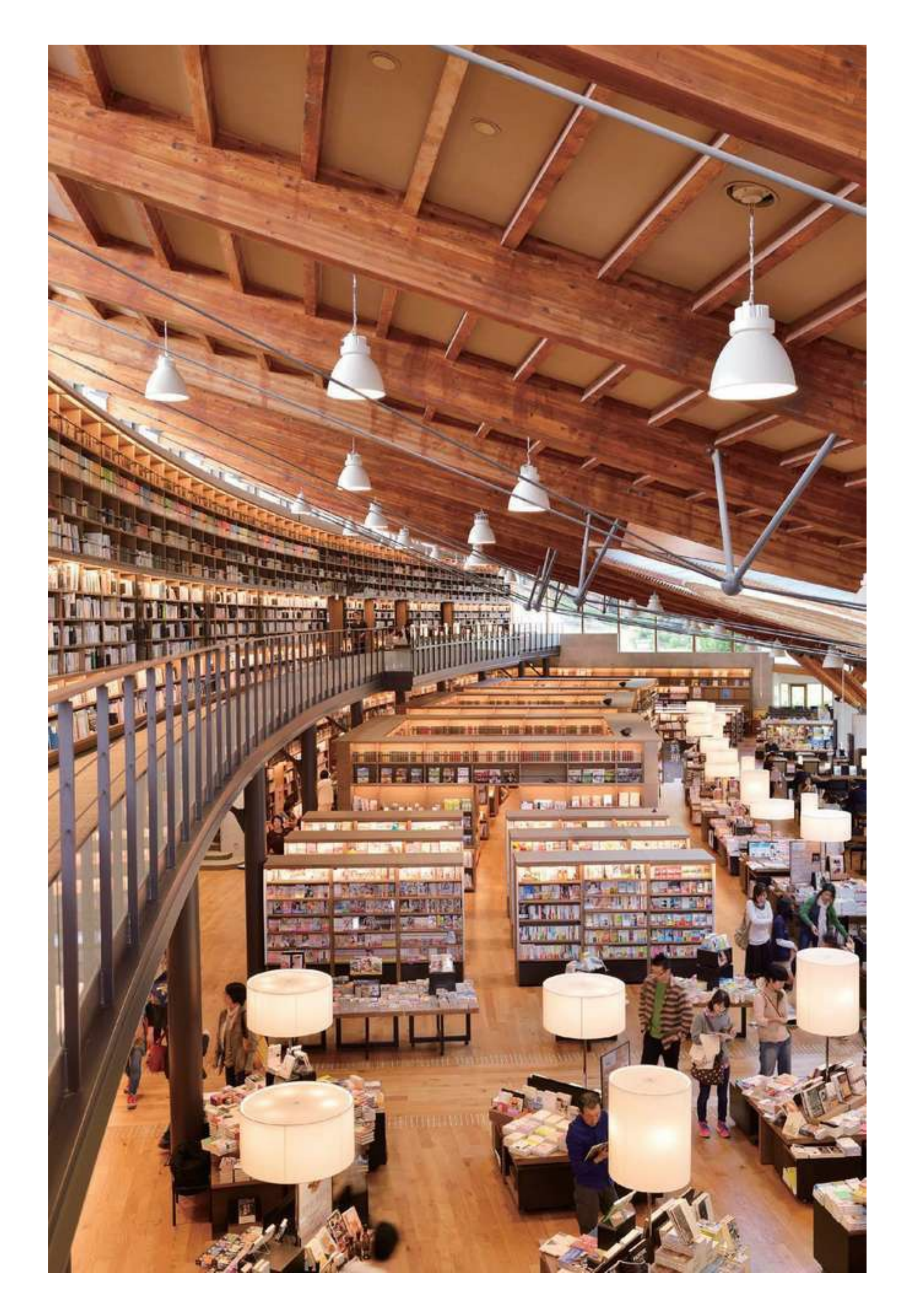
令我感动的一句话

“你下定决心了吗？”

CCC目前运作的项目有很多，当负责其中一个项目的员工去拜访整个商业设施的负责人时，负责人提出了这样一个问题。

虽说我们身处生活提案业，却面临着缺乏真正会做生活提案的员工的现状。





生活提案涉及生活的各个方面，比如吃饭、居住、时尚服装、数字生活、汽车生活、艺术、红酒等。

包括我在内，真正具备能够向顾客提案的知识水平的员工并不多。不仅如此，经营过超过1000坪 [1] 面积的店铺，或是打造过商业项目，再或是搭建过商业设施信息系统后台的人也是少之又少。

就像我工作第二年，在什么都不懂的情况下就被派到轻井泽Bell　Commons购物中心工作一样，现在公司里大部分员工的经验、水平都和我当时差不多。即便是这样的员工，在专业人士的帮助下完成各种挑战的可能性也是很大的。因为工作不应该交给能做的人，而应该交给想做的人。

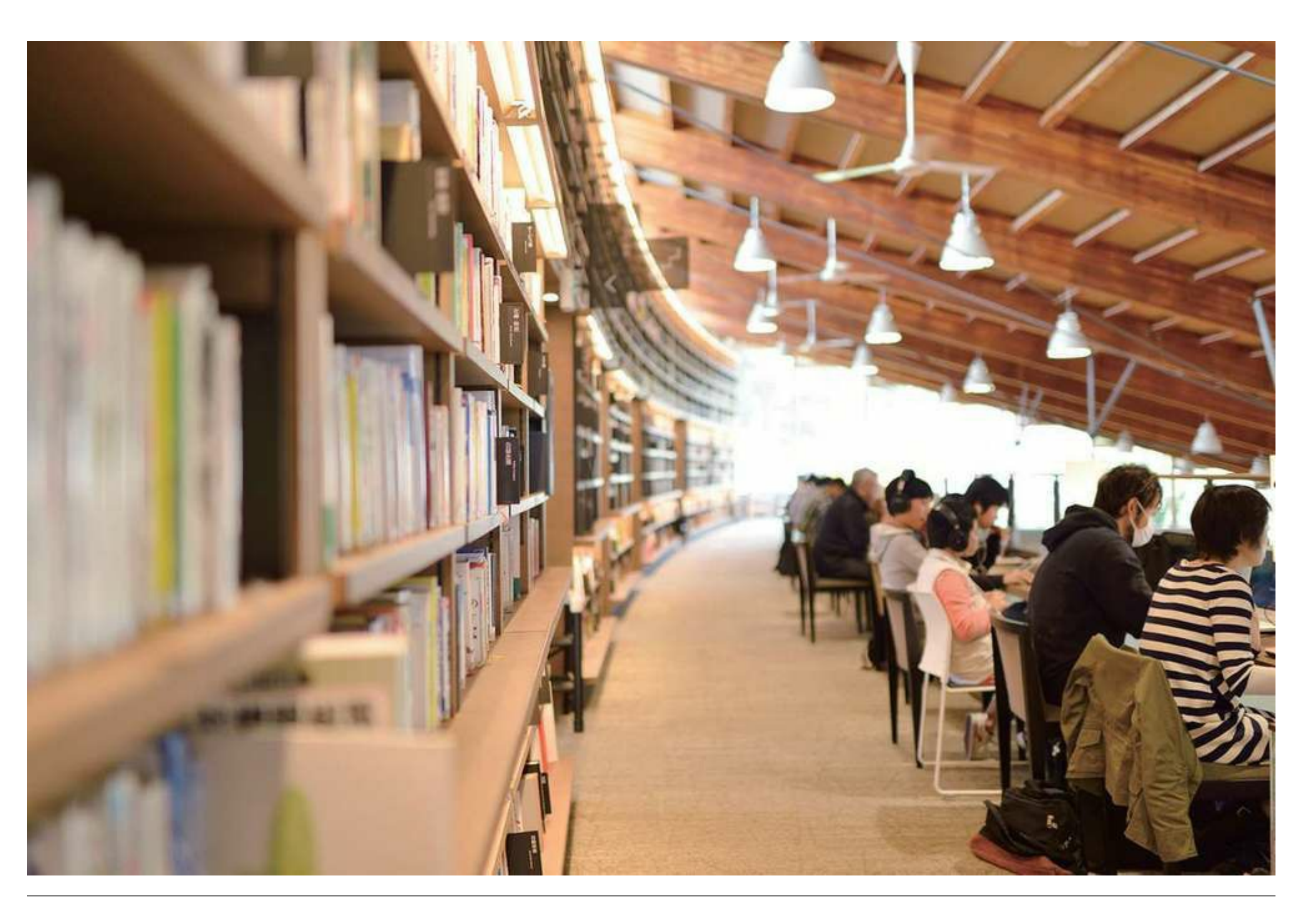
会不会不重要，重要的是，是否具备使项目获得成功的必备要素，也就是“决心”。

有决心，便不会逃避。有决心，便不会找借口。有决心，便会遇到愿意提供帮助的人。有决心，便能创造出机会。

想必那位负责人一定在这方面颇有经验，所以才特意大声地向CCC的员工发问——“你下定决心了吗？”

再一次为我们身边能存在这样优秀的人表示感谢。

2015年3月××日



---

[1] 1000坪：约合3305.7平方米。——译者注

建立信任

我通过观察和自身经历学到，为了建立信任感，很多事不可为，其中之一就是不可归咎于他人。

人与人之间达成约定，然后通过反复磨合实现约定，信任由此而生。

如果购买苹果公司推出的新产品的顾客，每次都能获得“这个产品很不错”的体验，那么他就会认为“苹果这个牌子很棒”。

因此，无论是小到喝酒的约定，还是大到很重要的约定，我都尽可能地和别人多做约定，并通过努力实现约定，以此来获得更多来自他人的信任。

可是，随着公司规模越来越大、业务范围越来越广，需要拜托别人的事情也越来越多。比如，有顾客委托我们做建筑业务时，因为我们做不了，所以只能委托给建筑公司来做。商品需要进货时，我们也只能请批发商来做。

当被委托的一方能够按照约定执行时，我与顾客之间的约定才算达成。可是从以往的情况来看，因CCC是小公司而延迟完成约定的受托方居多。可是遇到这种情况时，我并不会将此归咎于对方。如果商品供应不及时，我会亲自到工厂取货；如果建筑材料不足，我则会亲自调配补货。

之所以这么做，是因为我知道就算这是受托方的问题，顾客也只会认为增田是一个不守信用的男人（公司）。我不想让顾客这么想，所以，我绝对不会归咎于他人。

我一直这么做，于是接到的委托、工作越来越多，让我自然而然地获得了许多新信息，企划能力也因此提升，帮助我做出了更为出色的新企划。

2015年4月××日

直觉



观察数据可以发现世界上的变化，可以了解顾客的思路。可是，只有数据的话，是创造不了价值的。

虽说我们是一家数据库市场营销企业，但是从创业之初开始，我就一直认为，数据创造不了任何价值。

创造价值的，是读取数据的感知力、经验。而一直以来让我比上述两点更为重视的，其实是人拥有的“直觉”。

创业后，我和许多人谈过话。谈话时，我经常通过直觉判断一些事，比如，这个人好像是可信的，这个人好像很能干，等等。

当然，我也有看走眼的时候。

对于项目也是如此。判断一个项目到底是好是坏，我通常会去项目现场感觉一下。

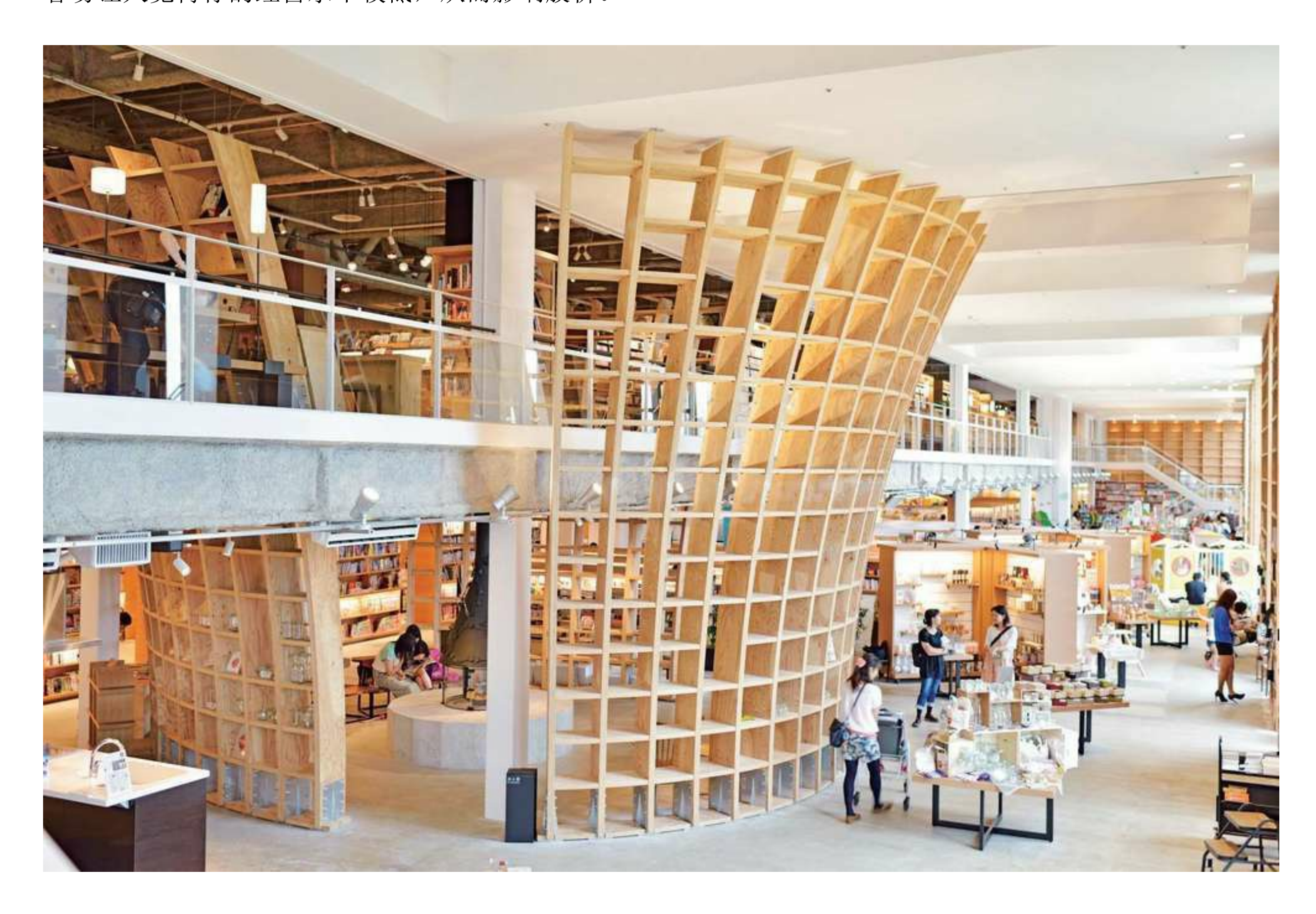
再进一步说，我是为了验证直觉，从而进行各种调查并做出逻辑判断。

也就是说，对我而言，数据并非用来企划的工具，而是用来验证及说服他人的工具。

前些天就有人拜托我看一个项目，于是我去了项目现场。到现场一看，我不太满意，它有种让人不踏实的感觉，所以我并没有回答说，这是一个好项目。后来，这个项目上发生了一起令人遗憾的事故。

虽然这种情况很难用道理解释明白，但是，人的确具有感知事情的某种力量。

CCC上市时，相关管理人员反复对我们强调说，请不要使用“直觉上”这一词语，因为按照直觉经营，容易让人觉得你的经营水平较低，从而影响股价。

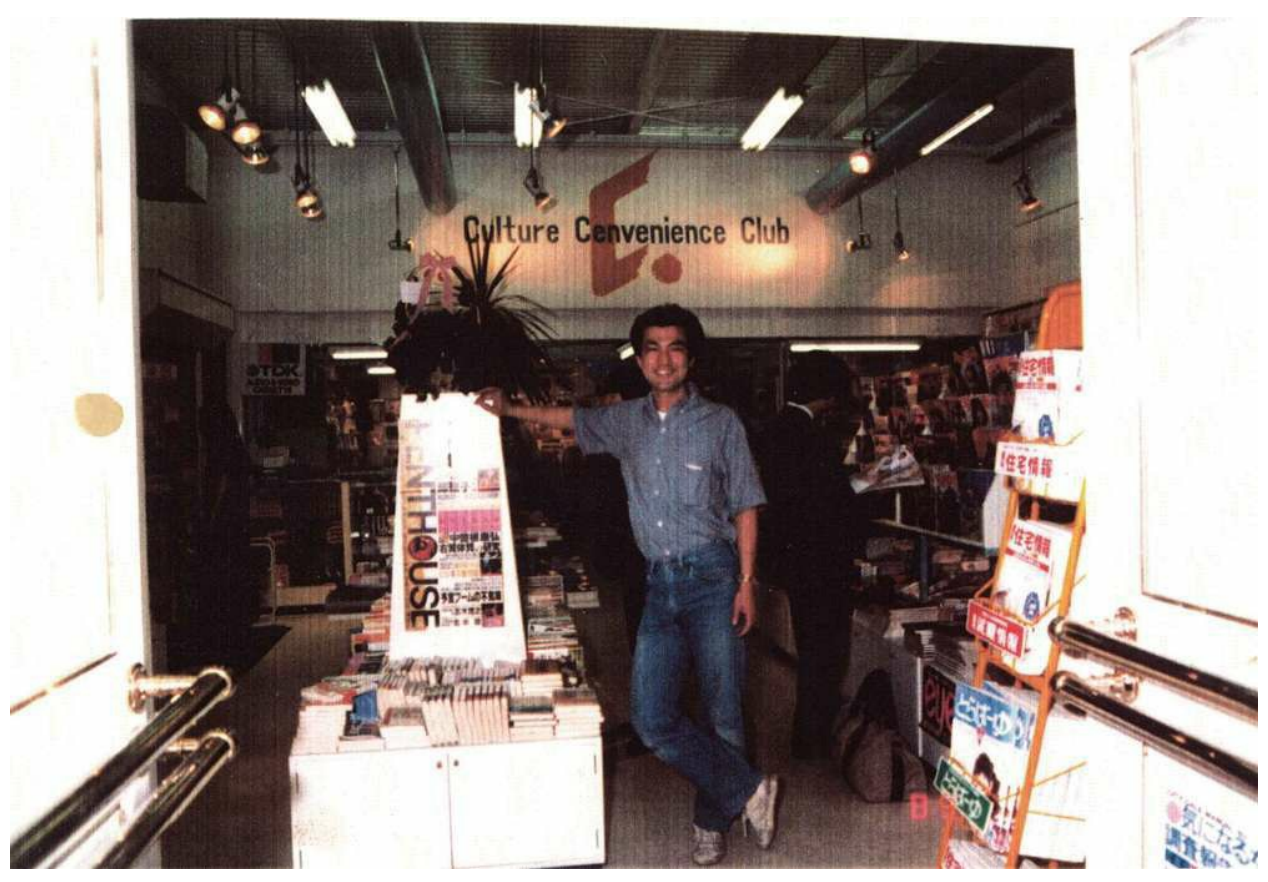


可是，在信息化社会中，充分发挥人类拥有的想象力、直觉力，已经成了一项重要战略。在计算机能够帮助我们完成数据统计、解析的时代，我们必须在经营中充分发挥人类本来所具有的才能。

这是我最近的深切体会。

2015年5月××日

分工的弊端和商机



刚开始创业时的增田

任何事物，都是从一个人的脑海中开始的。

开茑屋书店的念头，也是从我的脑海中产生的。

我请来伊藤，在枚方开了第一家茑屋书店。

从装修设计、商品布局、进货，到员工招聘、卖场分类促销广告制作、收银台设计、销售日报制作，甚至是向银行贷款，所有的工作都是我们两个人完成的。当然，店铺装修及标牌制作是委托专业公司完成的。

为了完成这些工作，我们两个人一起构思，不但确定了经营理念，为制订销售计划而做了市场调查，还做了员工培训手册及排班表。

开业第一天，单是统计营业额就花了好长时间，根本没有核对收银误差的工夫。营业结束后，我们将商品放回货架，然后为第二天的营业做准备。

开业第二天，我们一边进货，一边思考如何分类，如何做好宣传，然后摆出商品，给商品贴上分类促

销广告。总而言之，所有工作都是我们两个完成的。

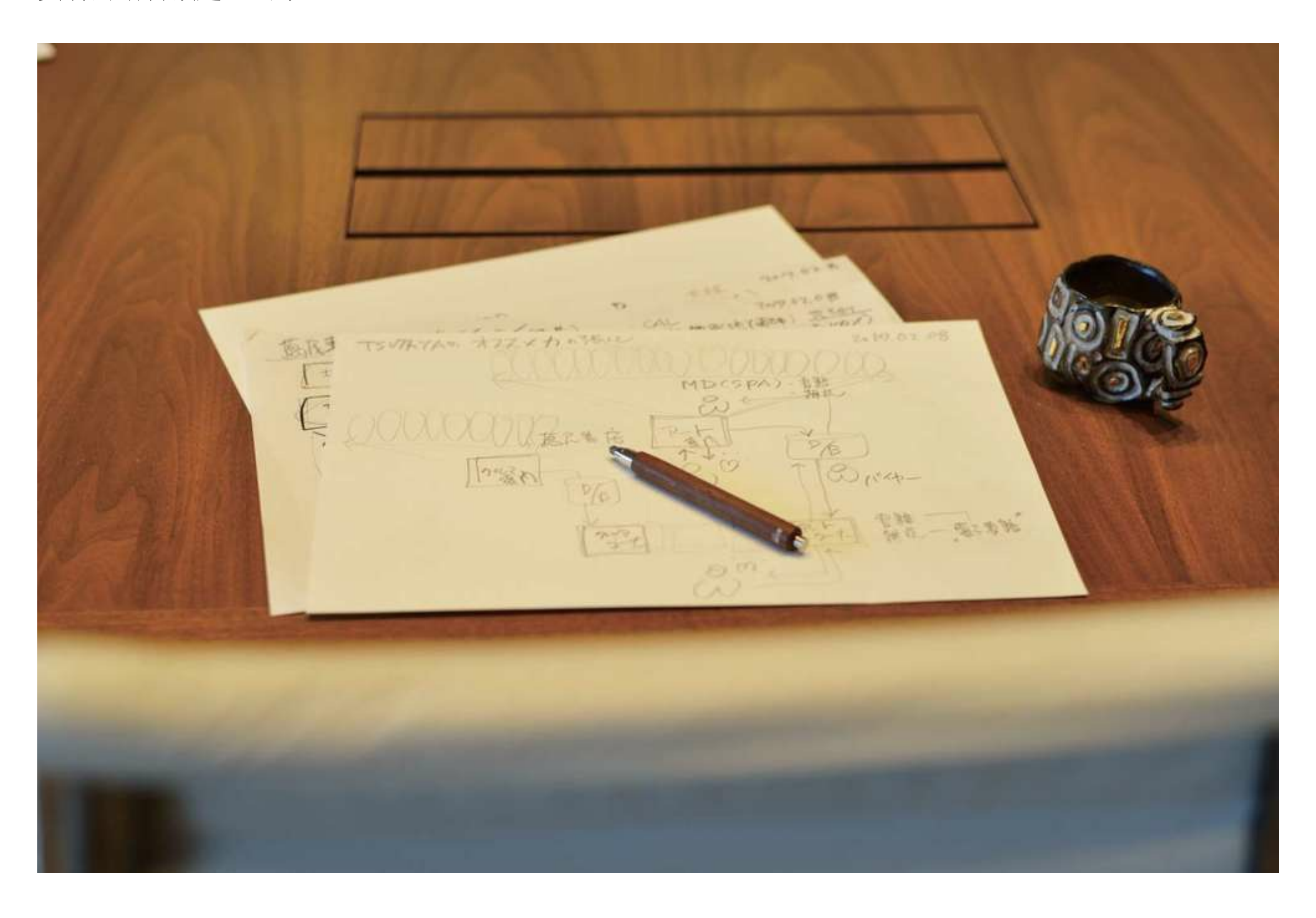
寻找铺位时，我们先是和房东谈了好几个月；拿到合同以后，又仔细咨询律师；报税时，又咨询税务人员。

可是，第一家店铺成功以后，我们就会在开始第二家店、第三家店等的过程中建立组织，然后从什么都做的一两个人变为有分工的组织架构。比如，开店有开店负责人，商品有商品负责人，运营有运营负责人，而财务、人事等职能型工作则由管理负责人负责等，以此将工作内容细化。

当店铺发展到全国范围以后，还需要设立区域负责人，以及IT（信息技术）、数据方面的专业负责人。一旦形成一个能够高效开店、运营的组织以后，工作就变成了常规业务。

前几天，我见到了CCC旗下某公司的管理团队，它给我留下的印象是，业务分工很细，但信息渠道也很零散，整个团队无法实现信息共享。

举一个例子，做饮食生活提案的人，每天都必须了解各种美食，至少也应该去意大利参加过食物博览会（米兰世界博览会），对几乎所有食物的信息了如指掌。做不到这些的话，是无法针对新的食品卖场做企划方案的。可是，大公司里的食品部负责人只是被委派来负责食品卖场，具备丰富的食物相关知识、信息的并不多。而这样的负责人，通常只会站在供给方的角度思考问题，满脑子想的都是如何使自己所负责卖场的销售额超过去年。



但是在我看来，对食品部负责人来说，真正重要的是能够站在顾客的立场，亲自去品尝与了解全世界的各种美食、各种食品店及新型的饮食体系等，为顾客提供新的饮食生活风格参考。可是令人遗憾的是，

我没有看到一家大型企业的相关负责人这么做过。

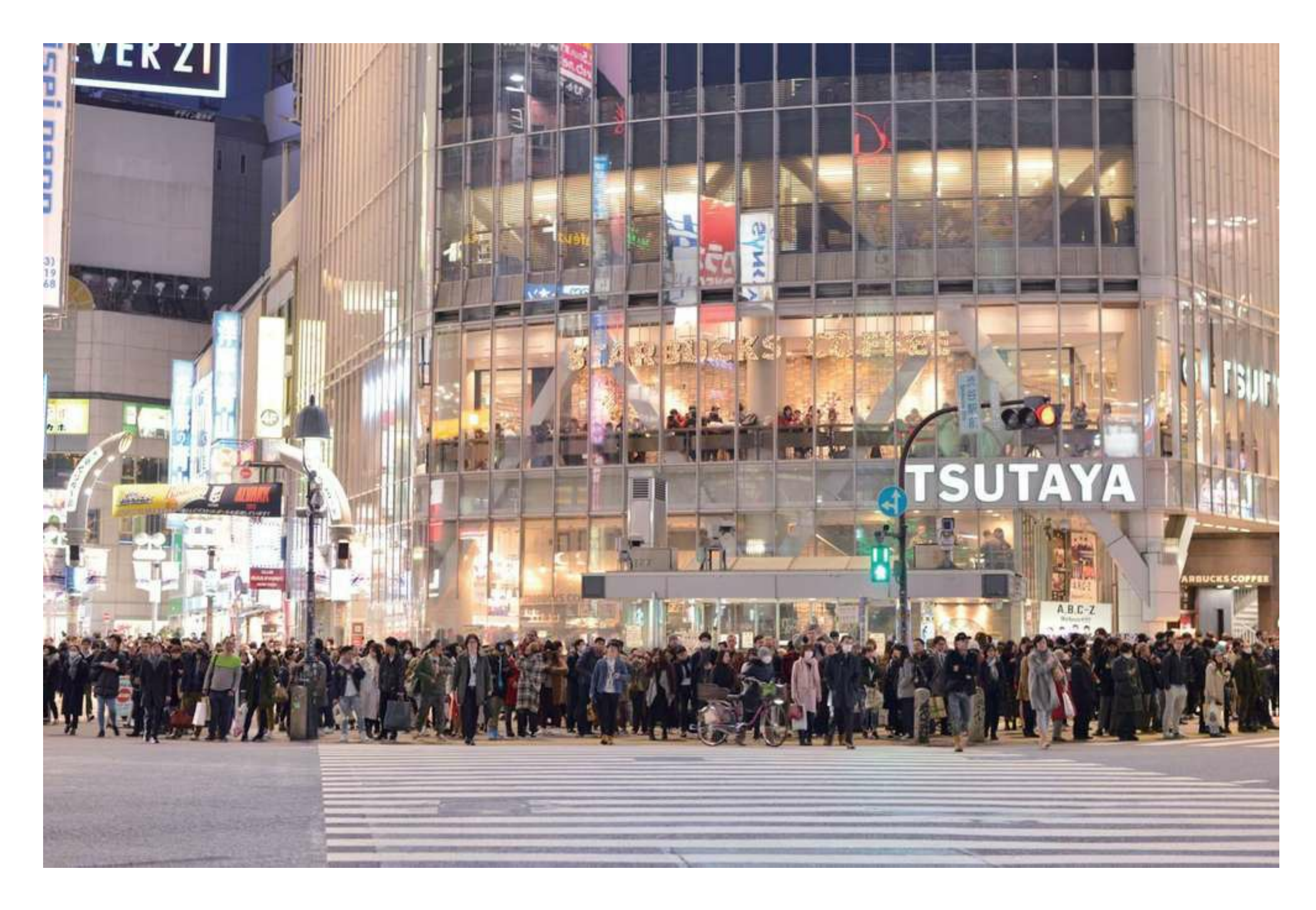
我在20多年前决定做数据库市场营销的时候，曾经受到很多人的嘲笑。最近，我希望公司能在生活风格提案领域做到日本第一。

如果你们在想，我是不是脑子进水了？说什么胡话呢！那就太好了。因为没有人愿意和我做一样的事情，我才有可能成为第一啊！

这是我最近正在密谋的事。

2015年12月××日

身处于腊月人流中的所思所想



喜欢，在一起，快乐。

这是我开公司时，发自内心的感受。

反正都要工作，那还不如和喜欢的人一起，快乐地做喜欢的事。

当然，在这32年的工作中，并非全是快乐的事情。但是回首往昔，总体来说还是快乐更多，如今我也依然很快乐。

其间，我们经历了好几个转折点。

第一个转折点，出现在枚方店开业后生意很好，于是我们在江坂开了第二家茑屋书店的时候。因为我们是用第一家店的团队来开第二家店，所以枚方店的团队势必会因此弱化。

虽然首家店的营业额并未减少，但是由于客服工作主要交给了缺乏工作经验的临时工，所以服务水平显著下滑。得知此事后，愤愤不平的母亲教导我说："虽然增开店铺是公司的决定，但是，不能为了开店而牺牲最为重要的顾客。"的确，如果服务水平下降的话，势必会引起顾客的不满，导致他们不来或是少来，从而影响销售，使生意无以为继。

对于刚刚开了第二家店，沉浸在周围赞赏声之中的我而言，这句话真的是一语点醒了梦中人。于是我立刻着手改善枚方店的服务，努力使枚方店的服务达到比江坂店更高的水平。结果，江坂店的服务水平也随之进一步提升，深得顾客好评。

其实还出现过一次类似的情况，在我建立CCC开展特许连锁加盟业务的时候，自创业以来一直给予我悉心指导的舅舅（母亲的长兄）这样对我说道："你把公司做大的目的是什么？虽然我很理解你想把公司做大的心情，可是做大以后，就没那么自由了！"

不知道为什么，我产生了公司越大自己也越了不起的错觉。公司大了，贷款变多了，员工数量变多了，需要管理的事情变多了，让人不快乐的工作也变多了。想到这里，我突然想起了舅舅曾经对我说过的一句话——人生是有限的，还是不要去增加不快乐的工作为妙。

可是，我的心中却暗藏着不把公司做大就实现不了的事情，所谓实现不了的事情，恰恰就是自由。为了真正得到内心渴望的自由，我才努力把公司做大。

举例来说，不把公司做大的话，就无法进行系统投资；不把公司做大的话，就无法拿到好的交易条件；不把公司做大的话，就吸引不来优秀的人才；不把公司做大的话，就租不到好的店铺，得不到银行的低贷款利率。总而言之，在我看来，只有把公司做大，才能为公司创造更多的利益，进行更多的尝试，吸引到更优秀的人才，从而为每一位顾客提供更优质的服务。

之前的公司曾经教导我们："要把所有精力都投入到卖场之中。"

可是在把公司做大的过程中，人们往往容易忘记最开始的目的，变得只图自己开心。所以，当公司真的做大以后，服务质量反而下降了，工作的快乐感也大幅降低。这样一来，很多事也就失去了本来的意义。

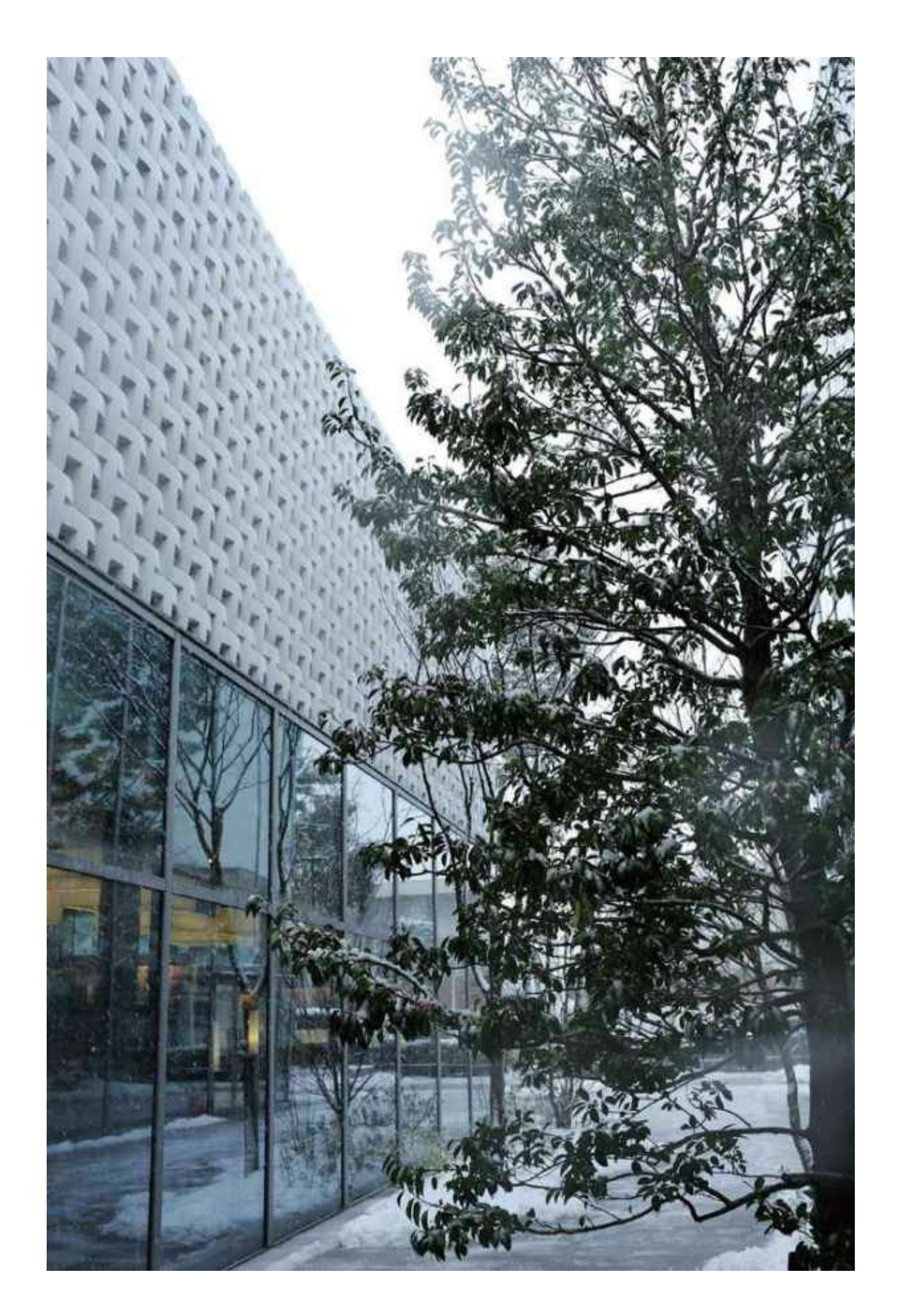
所以，我们必须使公司成为能够感受到工作快乐的公司，把之前没做好的细节服务做到位，努力使顾客满意。

身处于寒冬腊月的人流中，我回想起了那份初心。

2015年12月××日



所谓销售



提起销售，我们的印象往往是把某种商品卖给顾客，然后从顾客那里换来钱。其实，销售的本质并非如此简单。因为没有顾客会为了企业的利益，而高高兴兴地自掏腰包购买被推销的商品，同理，也不会有这样的企业。

那么，企业为什么要购买商品呢？因为能够获得高于购买成本的价值。

商品的价值与所支付成本的差额越大，买方就越高兴，而且还会感谢卖家。我一直很在意这个“差

额”的大小。

当成本和价值一样时，虽然不会引起什么不满，但估计客户也不会再见你第二次了。只有差额越大，客户才会越期待，也才会主动要求第二次见面。

这个道理听上去似乎理所当然，但要做到真的不易。

好比自家商品价值为5，也许对某个客户来说其价值最多值3，可是对另一个客户来说，其价值却为10。所以说，再好的商品，也未必就能获得顾客的喜爱，再差的商品，也未必不能给顾客带来幸福感。

总而言之，商品是没有绝对价值的。

所以，我通常首先去做的，是想尽一切办法了解客户。了解客户目前处于什么状态、正在寻求什么、什么对其公司有帮助、其公司存在什么问题等，综合且深入地了解客户公司发展至今的重要原因。

我还会去阅读客户公司的书籍和刊登其董事长发言文章的杂志，仔细分析其股东情况、董事会成员、收入、利润走势等。分析完后，我会与其董事长见面，寻找其公司的欠缺之处。因为对该公司而言，此欠缺之处恰恰是其未来发展的重中之重。如果CCC现有的产品正好能解决该公司的问题，那么直接把该产品卖给他们即可。如果CCC没有这样的产品，那就必须想办法企划出来。



就这样，我们从零开始，企划出了各种各样的产品，然后才有了今天的CCC。

我们创造产品与销售产品，从而获得顾客的喜爱，成为客户信任的公司。

所谓销售，其实就是创造企划力，建立起与客户之间的信任关系。对于企业而言，这或许是最为重要的行为。

绝不是为了挣钱而卖东西，也绝不是为了自己挣钱。

在我看来，销售之于企业，如同“活着”之于人类。

2016年2月××日



今天下午3点将召开一年一度的全体员工大会。一大早，我就和董事长办公室一起准备了会上的发言稿。因为今天天气很好，加上从明天开始就是崭新的一年了，所以我把一张樱花的图片作为演讲稿的封面。

在高轮大王子酒店昆仑厅内，如期聚集了2500名公司员工。无论何时召开，有多少人参加，会议都必须准时开始，这样的CCC文化令我感到无比自豪。

虽然我的演讲题目既不是约定，也不是感谢，但是我始终认为，不做类似于开会时迟到、讲话超时等影响到他人的事情是非常重要的。

在今天的全体员工大会上，我想讲的主题是，CCC集团2015年工作总结及2016年的方针、体制。

在近些年与客户打交道的过程中，我发现很多企业渴望从CCC获得平台企划、数据库相关服务，尤其是对生活风格提案的相关需求量大为增加。所以，我决定CCC集团从今往后只开展以下三项业务。一是作为世界第一大企划公司为客户搭建平台，二是作为数据库市场营销公司提供数据库咨询，三是为从事平台事业的人们提供生活风格内容咨询。

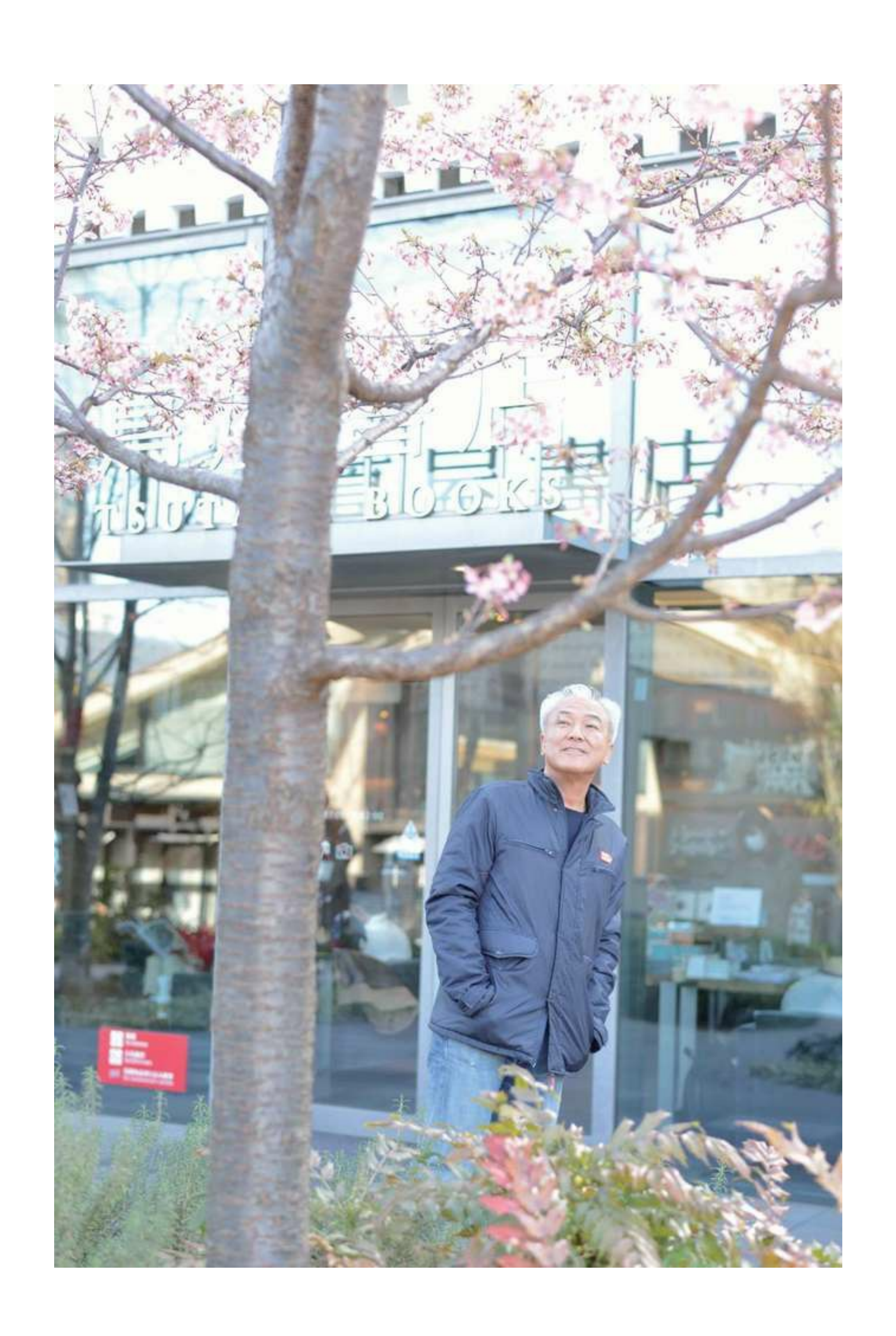
人为什么要工作？人究竟想过什么样的生活？创业初期，当公司业务该开始走向正轨的时候，我开始反复思考这两个问题。当时，我和大家一起探讨了公司的愿景和价值观。结果，大家一致决定CCC最应该重视的是“自由”。

虽然工作是为了能够生活下去，为了挣钱，但是我认为，挣钱的目的，其实是活出自我，获得自由。因为抛开工作来说，人也是渴望自由的。所以，我们希望能够创造出让大家通过工作不断积累金钱、人脉、经验、技能的公司，也就是能帮助大家实现自由的公司。

说起来虽然简单，但是如果挣不来钱的话，这些事情根本无从谈起。去不了海外旅游，也买不起最新的信息技术工具；贷款额增加的话，就要谨遵银行的要求；上市的话，就必须对股东的要求言听计从。

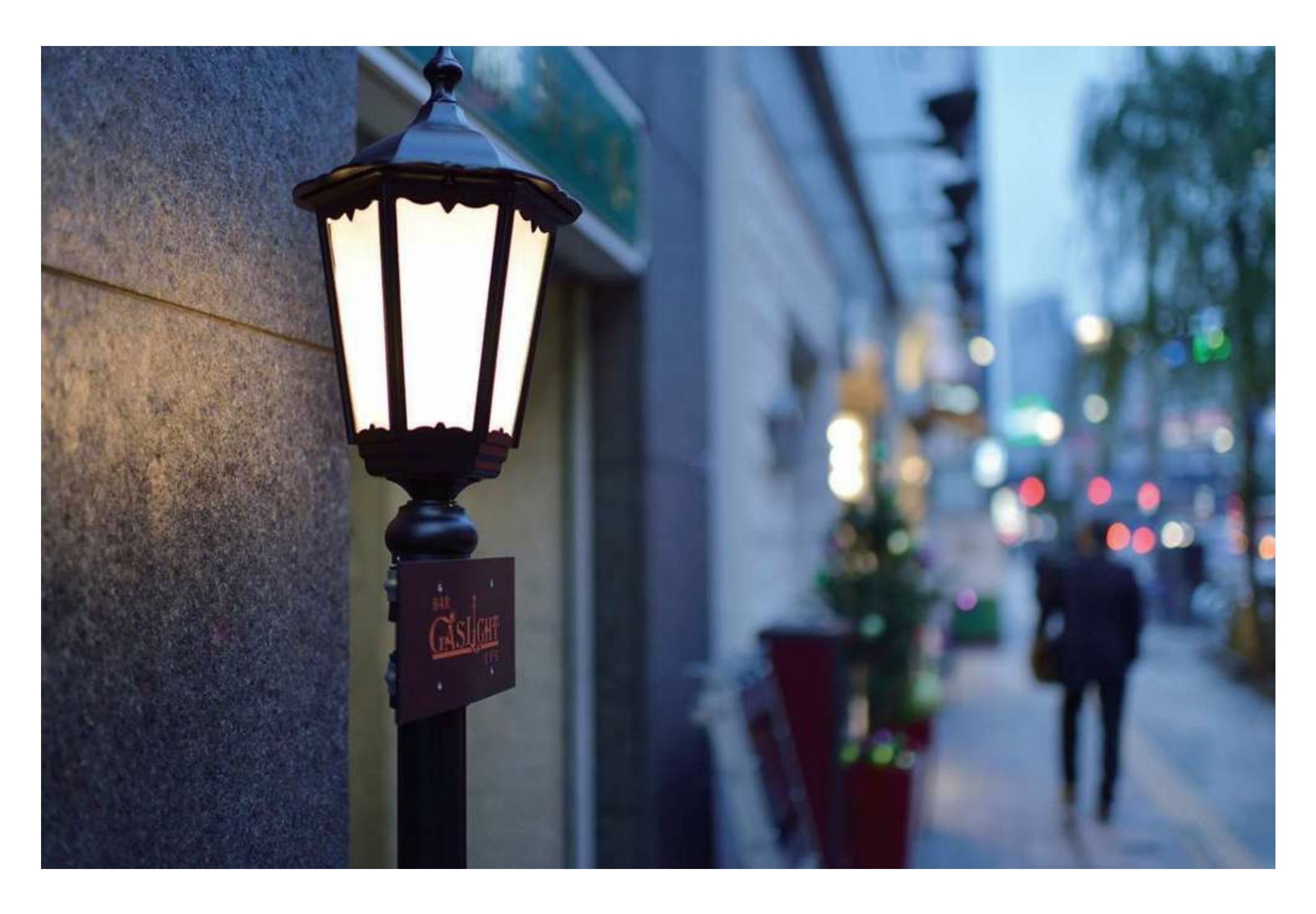
活得自由，获得自由，为了实现这一目标，我回想起了自己这30多年来的努力。希望新的一年能够成为大家距离自由更近的一年。也希望CCC能够成为一个集企划人集体、好玩人集体、数据分析师集体为一体的集团。

2016年3月××日


BOOKS


BOOKS

整体和谐与个体权利



从一般思路来看，明明是小型建筑的铅笔楼，却设计了许多无用的楼梯、电梯等，对于住户而言，真是既狭窄又不方便。

所以，如果拥有土地的人们能够将土地合并在一起，合建一座大楼的话，不但能够大幅提升使用效率，还能建出让住户喜爱的好房子。其实土地拥有者们也明白这些，只是他们更想在自己的土地上建只属于自己的建筑。这就导致市中心杂乱无章地矗立着一座又一座风格迥异的铅笔楼，大幅降低了街景的美观程度。

巴黎的街道则不然。19世纪，拿破仑三世对巴黎街道建筑的高度、材质、设计、颜色等制定了一套统一规定，按照这一规定修建而成的美丽街道，如今依旧在巴黎市区熠熠生辉。所以，巴黎街道的美丽并非偶然。

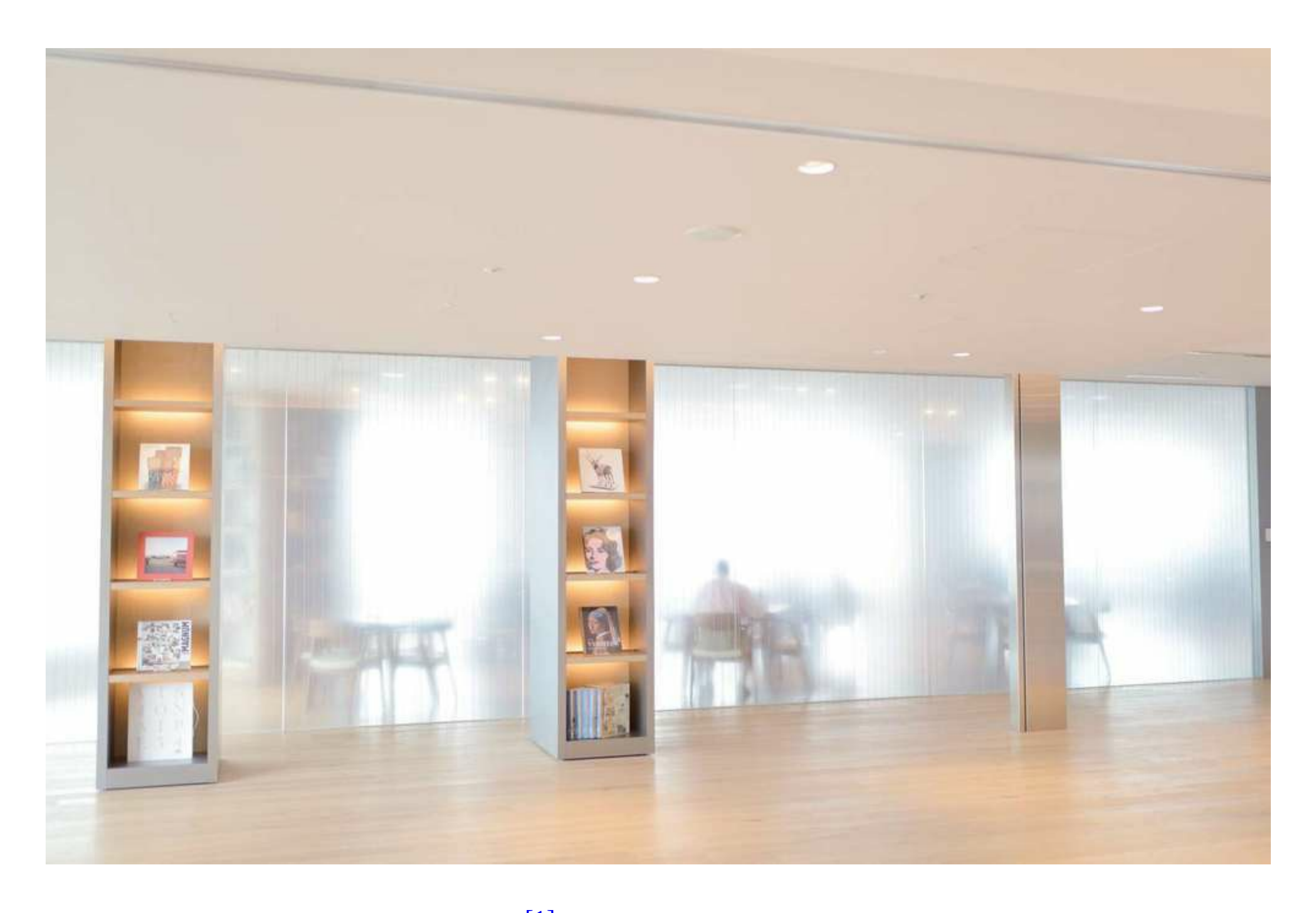
关于个人自由（想在自己的土地上建起自己的建筑）与整体和谐（街道的美观）的关系，人们进行了各种讨论。讨论的结果是，还是应该选择适合住户、市民的处理方法，如果一味推崇个体权利的话，那么个人资产到头来也会被损耗。

我深刻地领悟到，所谓经营与管理，应是为具有对立关系的事情企划出合理的解决方案，而不是对有权力者言听计从。

也就是说，管理中需要的也是“企划力”。看着巴黎美丽街景的照片，我再一次体会到了企划公司的重要性。

2016年4月××日

发展与风险



在相扑领域，新人若想成为幕内力士[1]是非常困难的。可是即便如此，大家依然非常努力地想要成为幕内力士。成为幕内力士以后，还会梦想成为小结、大关，甚至有朝一日成为横纲。刚刚拜师学艺的力士，是不允许与幕内力士切磋较量的，他们只能通过不懈努力反复取得胜利，从而成为幕内力士。

我独立创业以后，把茑屋发展为加盟店，还开拓了T积分的业务合作，至此，应该算是成了一名“幕内力士”。

后来，我们上了NHK（日本放送协会）的电视节目，做了枚方T-SITE，为了增加海外客户，我们协助爱彼迎（Airbnb）开拓日本市场，与世界知名运动品牌亚瑟士合作，或许可以说，我们已经开始了与大关、横纲级别力士的切磋较量。

无论从事什么工作，竞争对手都是避免不了的。工作的内容、范围大小不同，竞争对手也会随之改变。

与附近租赁店竞争时，作为连锁企业总部与其他大型连锁公司竞争时，作为书店时，作为商业设施时，使用数据库制作促销企划、商品企划、店铺企划等时，我们的工作内容都在不断发生着改变。

与此同时，客户也在发生改变，竞争对手也发生了改变。此时此刻，我深切地感受到竞争对手的力量

正在越变越大。

虽然实现发展是一件让人高兴的事情，但与此同时，也要面临与更强劲的对手较量的风险。

是临阵脱逃，还是继续战斗？

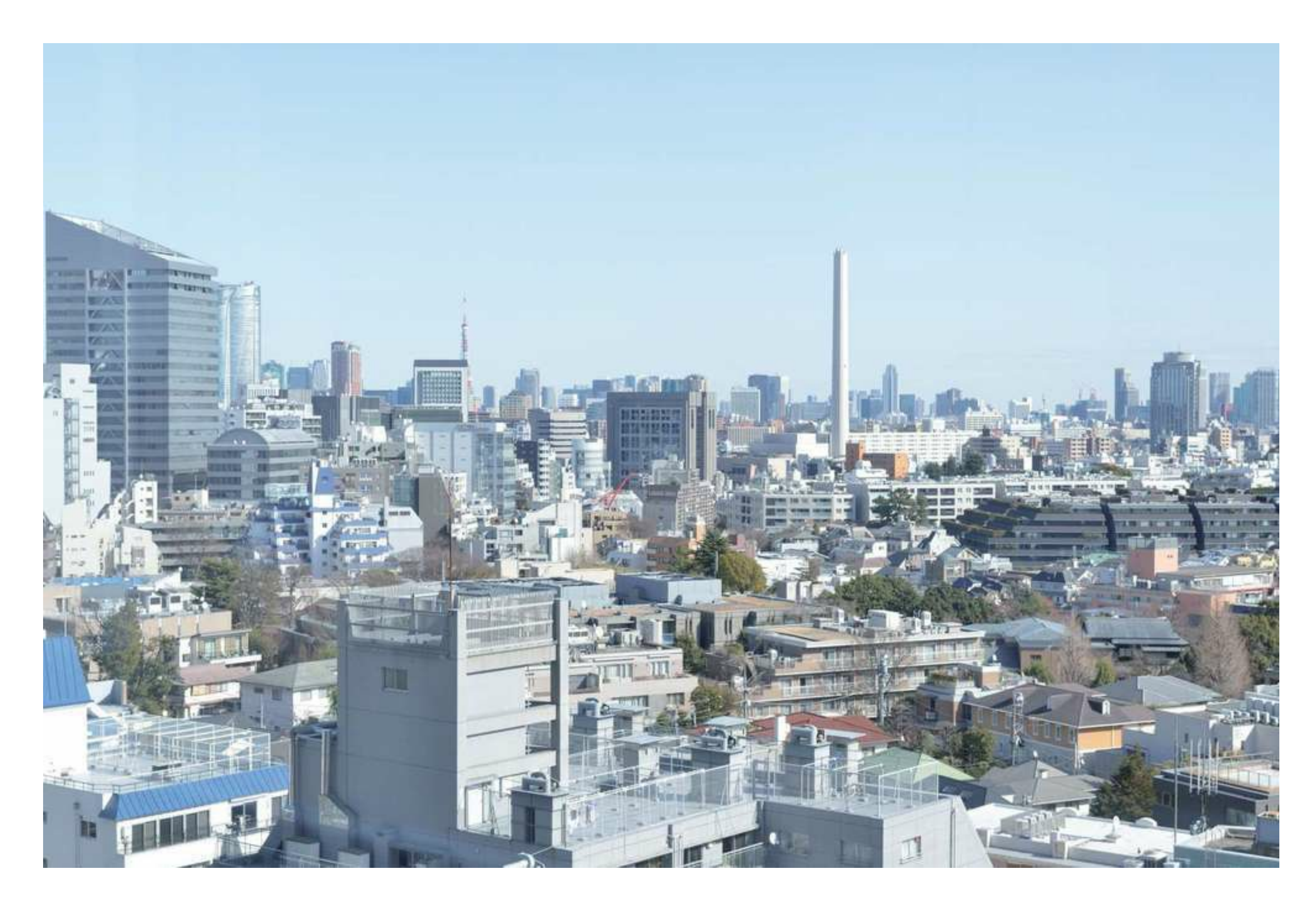
当然，为了发展，我们必须继续战斗下去。

2016年6月××日



[1] 幕内力士：日本相扑分为十个级别，由高到低依次为横纲、大关、关胁、小结、前头、十两、幕下、三段目、序二段、序之口，其中，前五个级别的相扑称为幕内力士。——译者注

公司的发展战略



重复做同样的事情是无法进步的。

公司也好，人也罢，都应该随着时间的推移有所成长进步。因为员工不可能靠死工资工作一辈子，且一辈子若只重复做有限的几件事，也未免过于遗憾了。

所以，成长其实是人、企业的自然状态。

成长的结果会体现在销售额上。因为销售额是“结果”，所以不制定“原因”，而一味追求销售额增长的做法是不正确的。话虽如此，可是从结果上来看，又必须努力提高销售额和利润，因为利润的增加意味着可以获得更多的自由。

作为向年轻人进行生活提案的平台，茑屋书店通过电影、音乐、游戏于1983年出现在了大阪枚方。

后来，茑屋书店通过在江坂、东京、鹿儿岛、青森、四国、北海道等地区开设加盟店，逐步发展了起来。

为了适应人口结构的变化，我们企划了一家旨在为60岁以上的顾客带来快乐生活体验的书店，也就是于2011年开业的代官山茑屋书店。

后来，茑屋书店又在函馆、湘南、京都等地落户，如今，已经开到了第7家。

此外，我们打破了只能在茑屋书店使用会员卡的限制，策划了用于开卡认证的“T卡”，还策划并普及了可在任何地方积累通用积分的“T积分”，如今，我们已经积累了6000万用户。

今年，为了激发人口正在逐渐减少的日本的商业活力，我们把目光投向了海外市场，并且成功与爱彼迎达成了合作。

明年，我们将企划面向外国顾客的茑屋书店。

在这一过程中，只懂直营业务的人不但学习了特许连锁加盟业务，从事了大型商业设施的企划，与大公司联手打造了新型积分卡体系，还在不会英语的情况下，为外国企业提供企划咨询。可以说，我们做的净是一些我们原本不会的事情。

挑战不擅长之事，能够实现员工的成长，从而实现公司的发展。

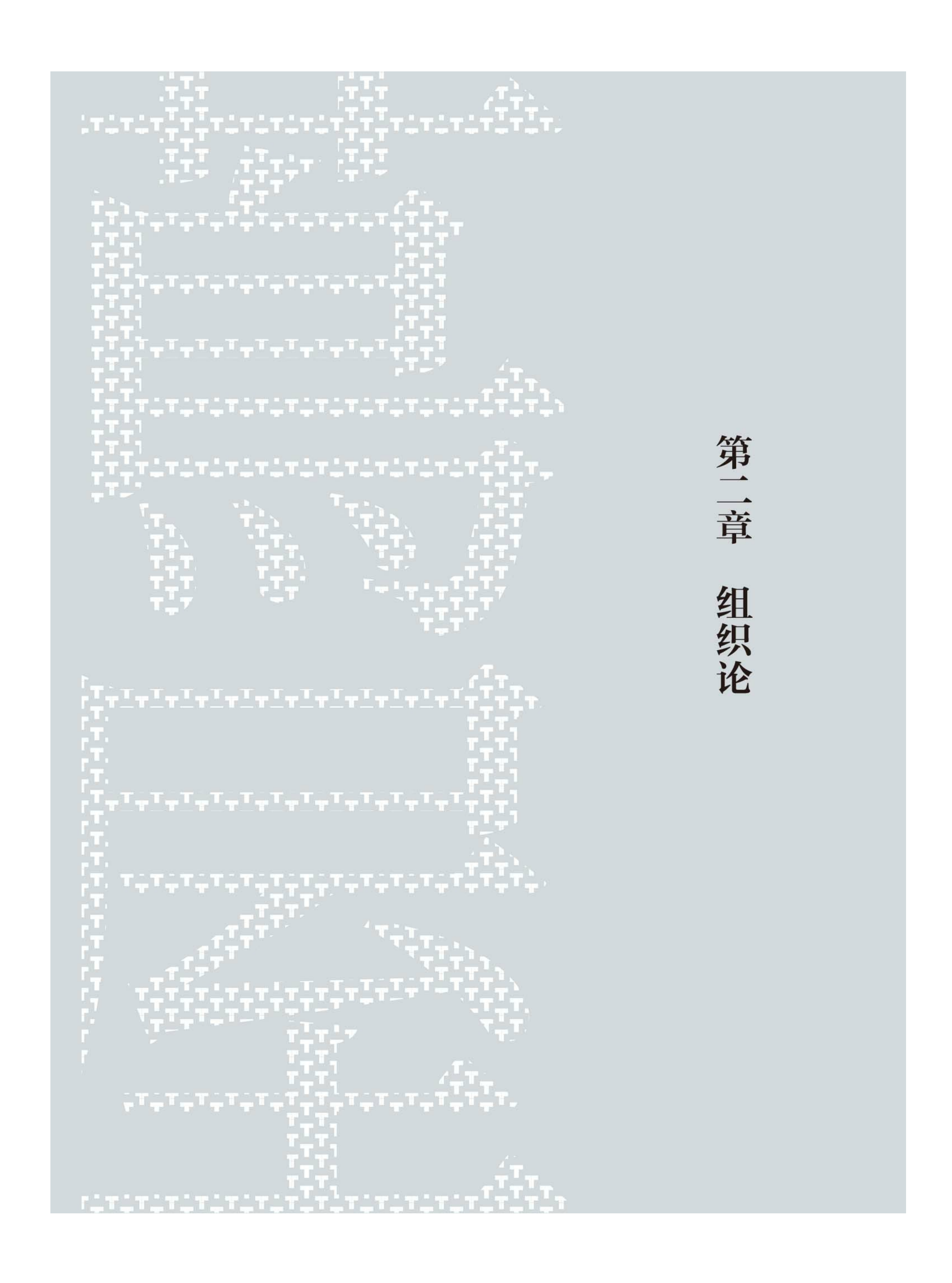
不是一心只想获得更高的收益，而是一心努力成为能为更多客户制订新颖企划方案的公司，若能如此，公司自然会不断地发展下去。

不要每日重复同样的工作，在稳定的收入上止步不前，而要不断挑战新工作、享受工作，不断实现个人与公司的共同发展。在今天早上的CCC董事会上，我想到了这些。

为了达成这一目标，管理团队未来的工作会越来越多。

2016年8月××日





第二章　组织论

可乘7人的小船



有一种名为“赛艇”的比赛用船（可乘坐5人）。一艘船上有4名划手，左右两边各坐2名，手持船桨。为了让4名划手统一划船节奏，还有一人于船尾喊口号。

因为喊口号的人是不划船的，所以他会增加赛艇的阻力，但是在他的口号下，4名划手统一划船节奏，反而使赛艇的行进速度加快。

若将这样的赛艇看作组织的话，它堪称一个赚钱和干活都非常高效的组织。

试想一下，为了观察天体、预测天气，以及检查水质，想办法减轻船底与水的摩擦，船上又来了第六和第七个人。于是，船上增加了两个人的体重，可是他们二人的研究成果并无助于船速的提高。因为影响了船速，所以他们二人被迫下了船。

但是，如果是一个较大规模的组织，则很难察觉到船速的下降。这时，往往容易因“检查水质”和“预测天气”这些所谓的正当理由而允许增编第六个人、第七个人。

其实，这些工作根本用不着在船上做，委托岸上的某个研究机构研究一下，然后将其研究成果直接用在赛艇上就可以了。可是，如果有一个不想跑快的组织首领，再加上一群喜欢搞研究的人，这样的团队只会被同样调性的人越填越满。

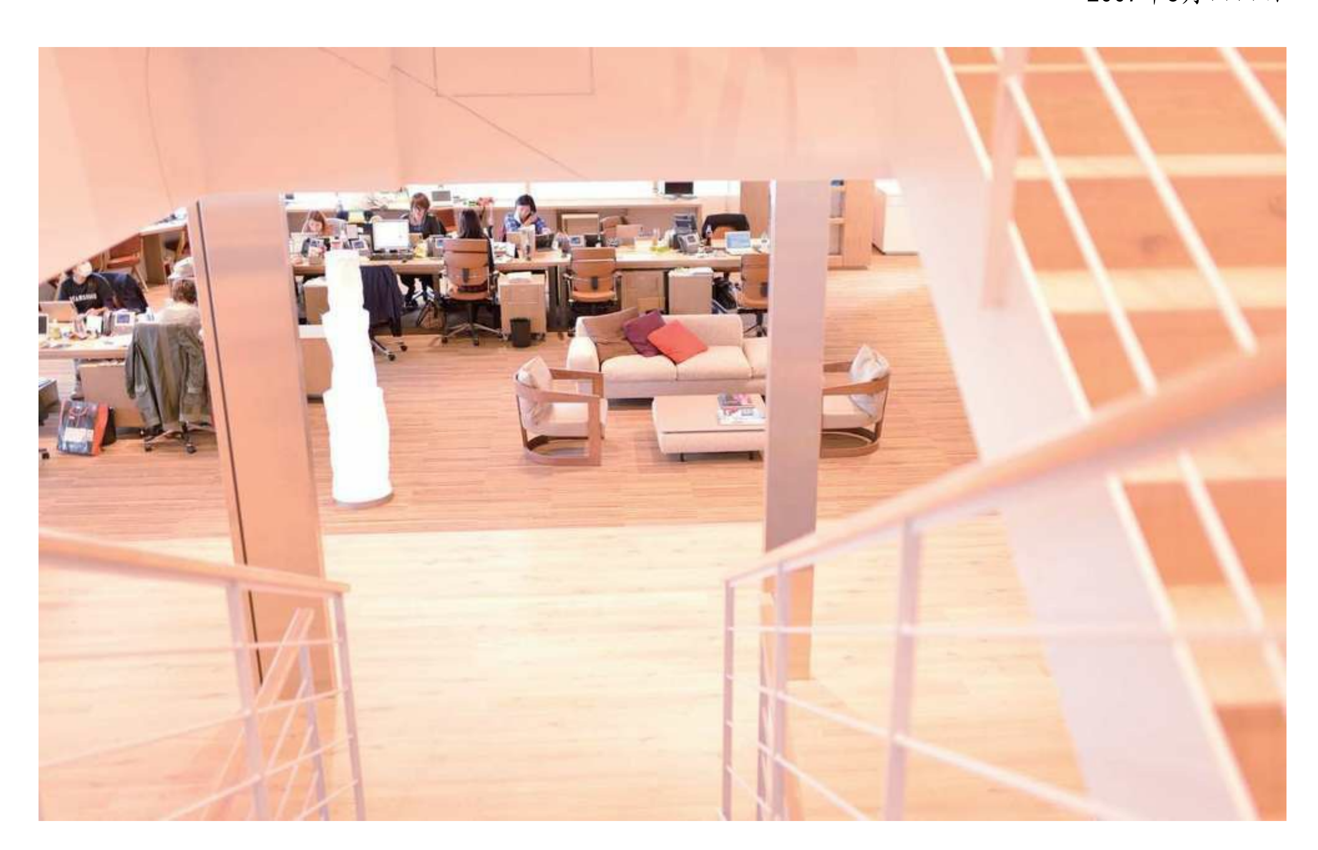
渐渐地，划手们累得划不动了，赛艇也不堪其重，最终沉没。类似的情景，我已经在很多公司看到过了，所以我早已暗下决心，绝不让自己的企业变成那样。

所以，发展小团体业务就好。按照这一想法，从创业初期开始，我就非常注意业务划分，成立了许多子公司。因为我认为这样做更便于大家了解公司的成本、利益，从而促进公司的发展。

我一边回想着这些事情，一边听完了今天早上管理会议的报告。CCC集团正面临着一个再次创造崭新历史的机会。

当然，在小河里，即便小而高速的船只也可能会相撞，船桨也可能会拧在一起。

2007年3月××日



发展的副作用——彼得定律

彼得定律是1969年一位名叫劳伦斯·J.彼得（Laurence J.Peter）的人提出的，是关于人们发展晋升的定律。

当一名职工在某个职位上表现得十分优秀，那么多数情况下，他将被提升到更高一级的职位。可是，善于做饭的厨师未必就能管理好整个酒店，优秀的销售员也未必一定能成为具有出色领导力的销售部经理。

劳伦斯·彼得发现，每一位在原来职位上取得优秀业绩的职工，会被提升到更高一级的职位，若能继续胜任则将进一步被提升，直至达到他所不能胜任的职位。

如果是自发地想要挑战自己不擅长的事情，那么人们会想尽一切办法思考如何达成。可是，如果是被动提升至某个岗位的话，那么当事人会认为自己可以，周围对他的期待也很高，当工作进展得不顺利时，当事人很难产生渴望突破难关的正能量。因为自尊心很强，所以他只会一味苦恼："为什么会做不好？不应该是这样的！"

另一方面，如果是自己想要挑战的话，那么就不会受到来自周围人的期待，而且因为是自己的选择，所以会想尽一切办法努力达成。

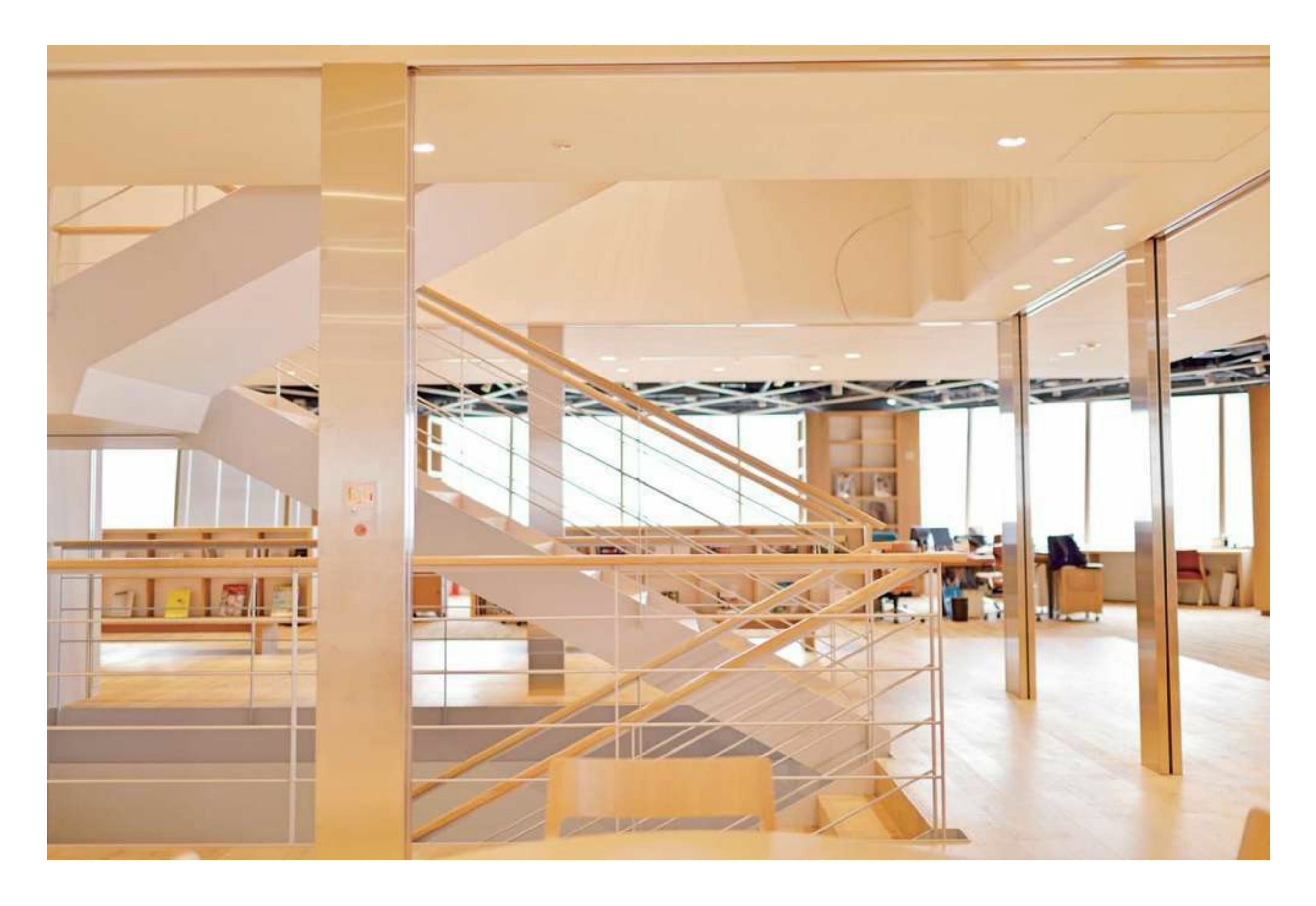
我之所以在各种场合反复强调"自觉性"，其实是为了强调自己做决定的重要性。

"喜欢，在一起，快乐"的背后，其实蕴藏着不归咎于他人，自己思考、自己挑战的前提与美学。

不愿冒险的人，既没有快乐，也没有成长，而且将很可能成为彼得口中的"无用之人"。

2013年10月××日

思考的团队与不思考的团队



创业以来，每当被问到企业愿景时，我都回答说“希望我们能够成为一个通过无线连接起来的个体户出租车团队”，而不是成为一个大型的出租车公司。原因在于，CCC的目标是成为全世界最好的企划公司，而不是成为一个大型企业。也就是说，我们的目标是打造一个善于思考的组织，而不是打造一个不思考也能够存活下去的组织。与大型出租车公司的司机相比，个体出租车司机所“思考”的事情要多得多。

在大型出租车公司工作的话，如果因为身体不适而请了几天假，也照样可以拿到工资。可是个体出租车司机完全没有这种待遇，所以他会比其他人更加注重自身健康。此外，出租车公司的司机可以随心所欲地跳槽。与此不同的是，为了收回投资，个体出租车司机是不能说不干就不干的。



试想一下，如果一个由100位善于思考的人组成的团队，与一个由1000位不善于思考的人组成的团队对战的话，哪边会赢？

建立一支善于思考的团队，并非将喜欢思考的人聚集在一起，而是使他们置身于不得不独立思考的环境之中。

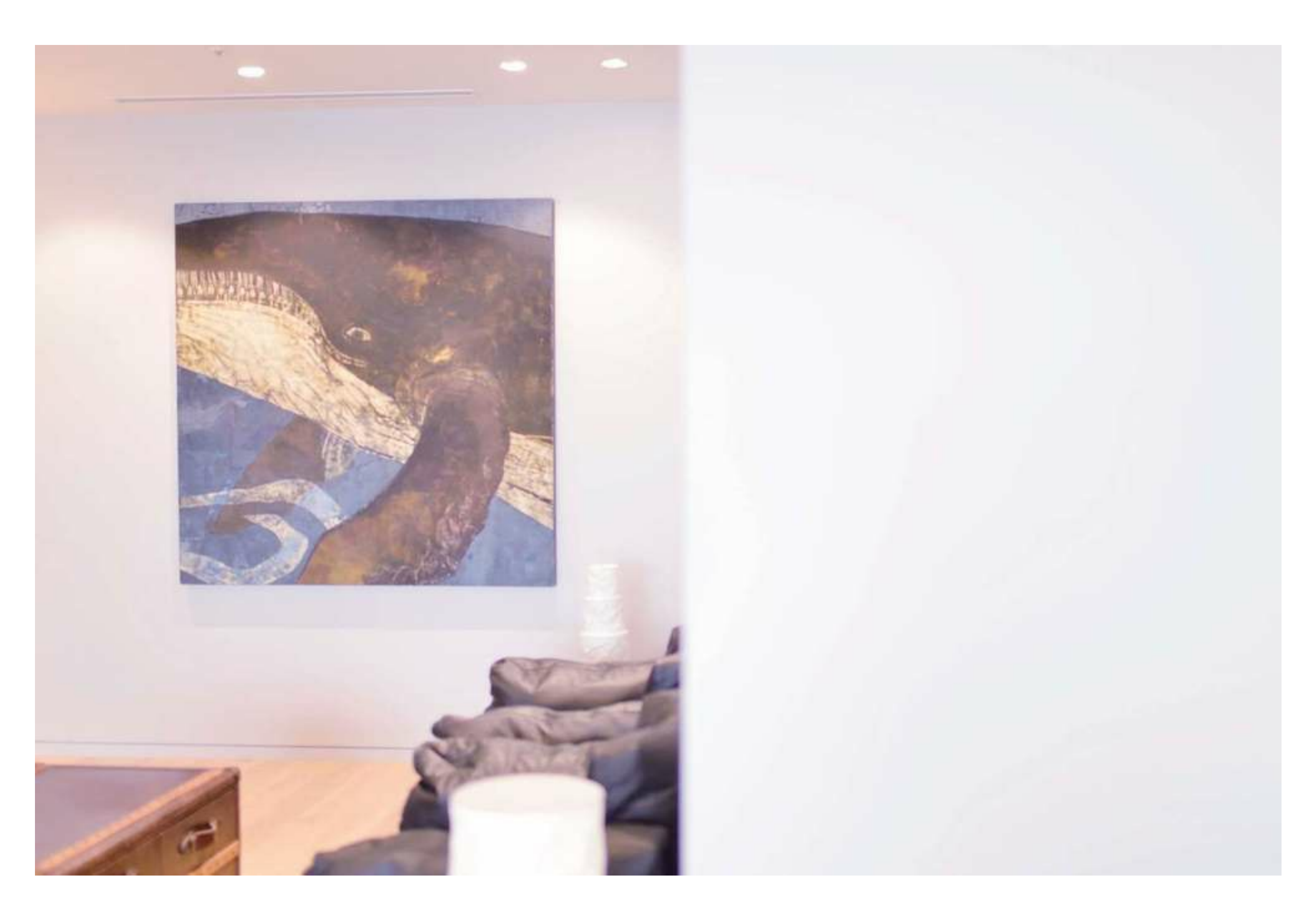
赚钱的业务可以交给事业合伙人来做，因为CCC已宣称自己是一家企划公司。企划公司，就是只做企划的公司。

可是，当企划方案不断受到市场好评，公司越做越大，稳定收入也越来越多以后，人却变得不再喜欢思考。

此时此刻，我突然发现，成为全世界最好的企划公司是很危险的！！

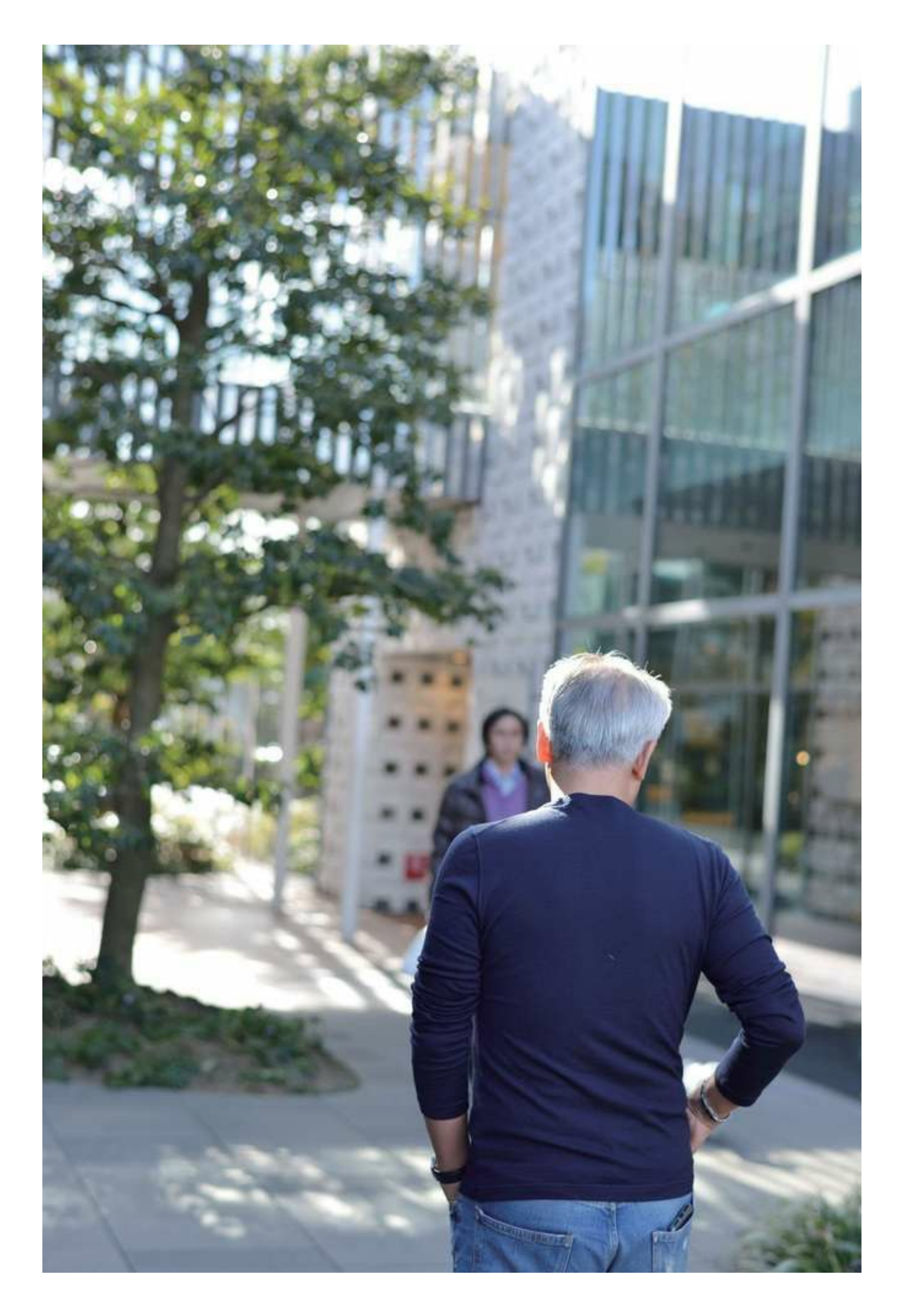
2014年8月××日

把人调动起来



当我有了一名新部下时，我会先推荐他看几本书，其中有一本是美国著名人际关系学大师戴尔·卡内基的名著，上面有这样一则小故事。

路上横卧着一头牛，挡住了人们的去路，有人想用绳子把牛牵走，可是无论怎么牵，牛都不动。这时，看到了这一幕的另一位路人，拿出了牛喜欢吃的东西并放在了它的鼻前，引着它往前走，就这样把牛引开了。



这则故事是想告诉我们，若想使人行动起来，是需要知识和技术的。

年轻时，读了这本书以后我才恍然大悟，明白了无法通过命令让人行动的道理。

不过，后来我才发现，反过来说，也就是没有被动行动的人。

我曾经请古文书法家写了一幅字——“无我梦中”，如今依旧挂在青叶台的旅馆中。这句话的意思是，因热衷于某事而忘记了自我的存在。也就是说，人的存在，本身是自我的，是以自己为中心的。可是，当人有了动力，想要实现某个梦想时，人是能够控制、掌控自我的。

就连一向以自我为中心的棒球运动员铃木一郎，拥有了在2009年世界棒球经典赛（World Baseball Classic，WBC）上战胜美国队成为世界第一的“梦想”以后，便立即放下了自我，不但每天早上第一个抵达球场练习，还仔细教授年轻选手与美国队比赛的技巧。

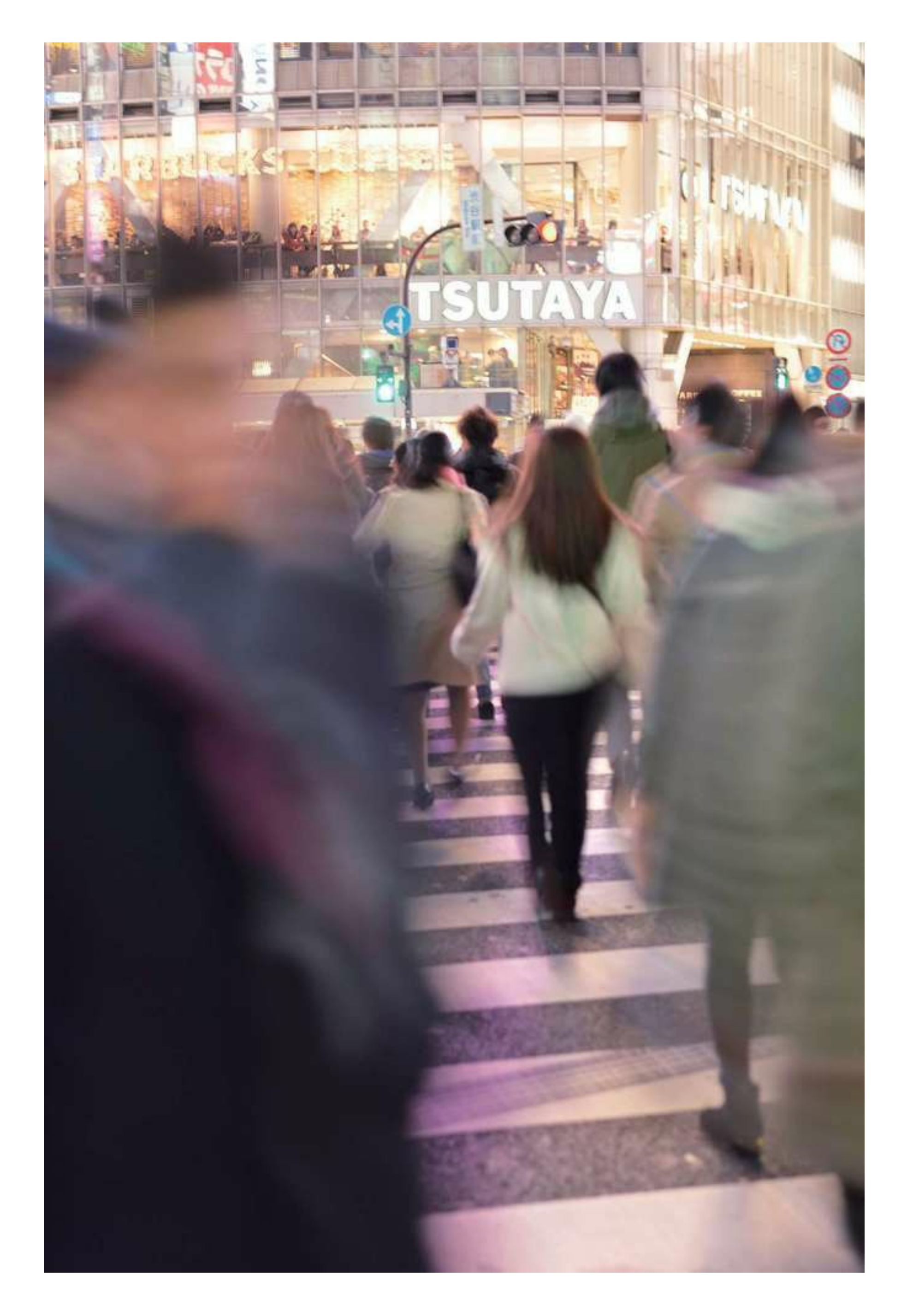
当我明白，人不是靠命令而是靠梦想行动以后，为了强调梦想的重要性，我特意请那位书法家了写了这幅字。

总而言之，身为领导，虽然必须要有团结人、调动人的能力，并且还要具备一定的技术，但是，更为重要的，是具有描绘集体梦想的能力。

成为全世界最好的企划公司，就是CCC一直以来的梦想。

2014年9月××日

银行强盗与薪酬制度



人，为了生活而工作。在某些情况下，小偷也能通过盗窃别人的家财而活。可是，盗窃银行这样的事，一个人是做不到的。

它需要一个专业的团体来做，其中有负责开车的人、负责获得银行平面图的人、负责攻破银行安保系

统的人、负责搬运金块的人、负责将金块兑换成钱的人等。总而言之，聚集同伙一起实施的才是银行强盗。

Company（公司）的本义是伙伴。公司，是无法一个人运作的，它需要一个集体。

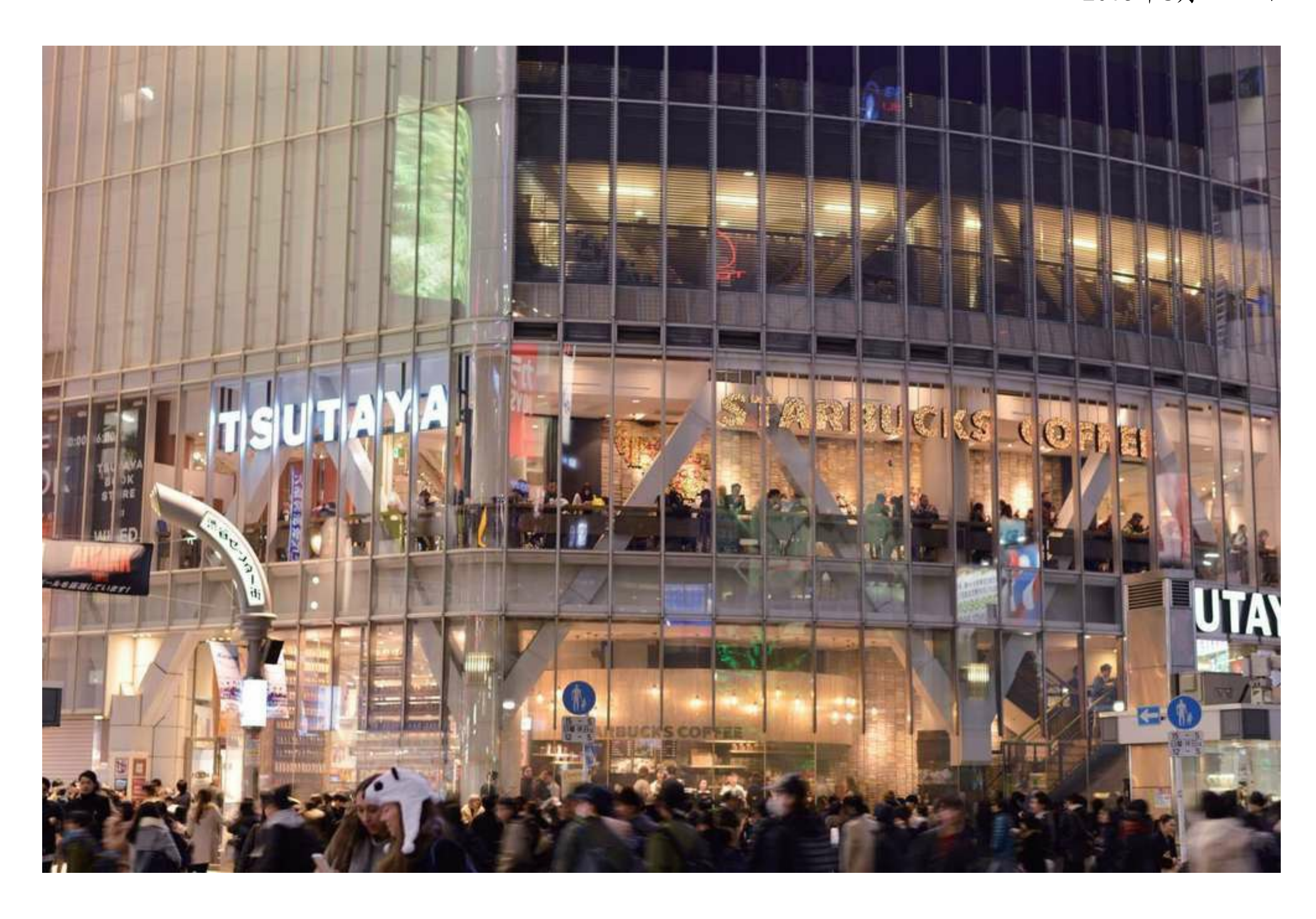
其中，领导者需要发挥的作用是制定战略，也就是决定“盗窃”哪一家银行。此外还要负责召集同伙，以及成功“盗窃”银行后的“分赃”。如果按照人头平均分配收益的话，肯定会有人不满。所以，如果领导不能按照大家的作用、贡献合理分配报酬的话，那么下一次再想做什么，就没人愿意跟着干了。

也就是说，聚集人的能力，也就意味着分配收益的能力。

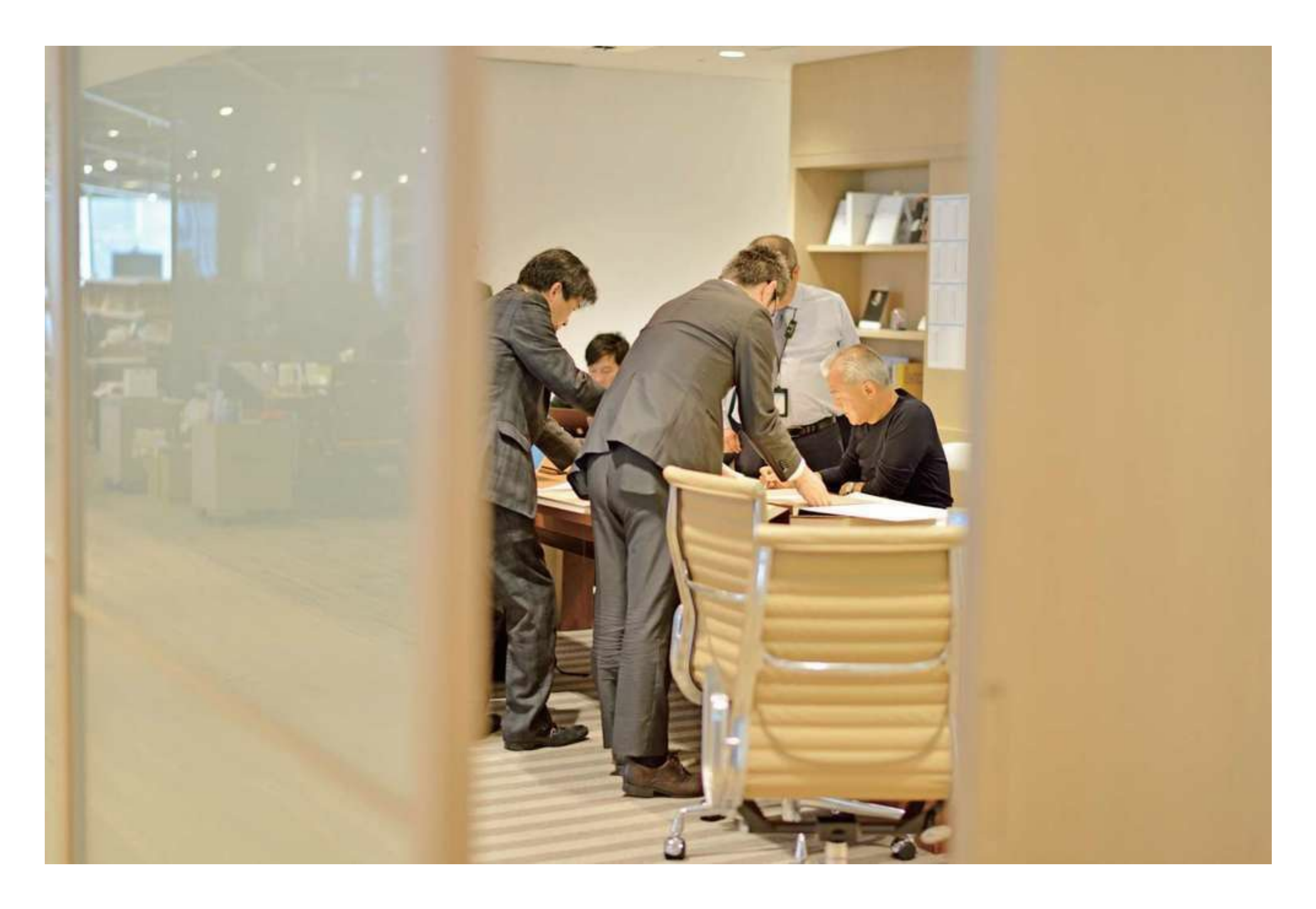
可是，类似上市公司等发展成熟的企业都已经有了明确的薪酬制度，形成了能够简单确定报酬的组织体系。这种公司的领导只需按照薪酬制度分配即可，无须依据员工的能力、成果分配收益。也就是说，这种公司的领导，并没有发挥出分配收益这一领导最为重要的作用。所以员工纷纷辞职，自己开办公司。所以大企业难以成长，难以革新。

CCC从今年开始引入了阿米巴经营管理模式。就像以人为标准的创业公司那样，CCC致力于成为一家依据每位员工工作成果来合理发放薪酬的公司。当然，因为公司、业务的不同，难免会存在差异，为了防止各自决策有可能引发不公平的情况出现，我们决定成立薪酬委员会，由管理团队讨论并提出新的薪酬思路，争取建立一套能够引以为傲的企划公司薪酬制度。

2015年8月××日



明确目标



创业以后，我有幸就企业管理接受了各种专家顾问的指导，船井综合研究所的平川先生就是其中之一。

他教导我，使企业保持活力需要四个要素。

（1）明确的目标

（2）简单的组织

（3）集思广益

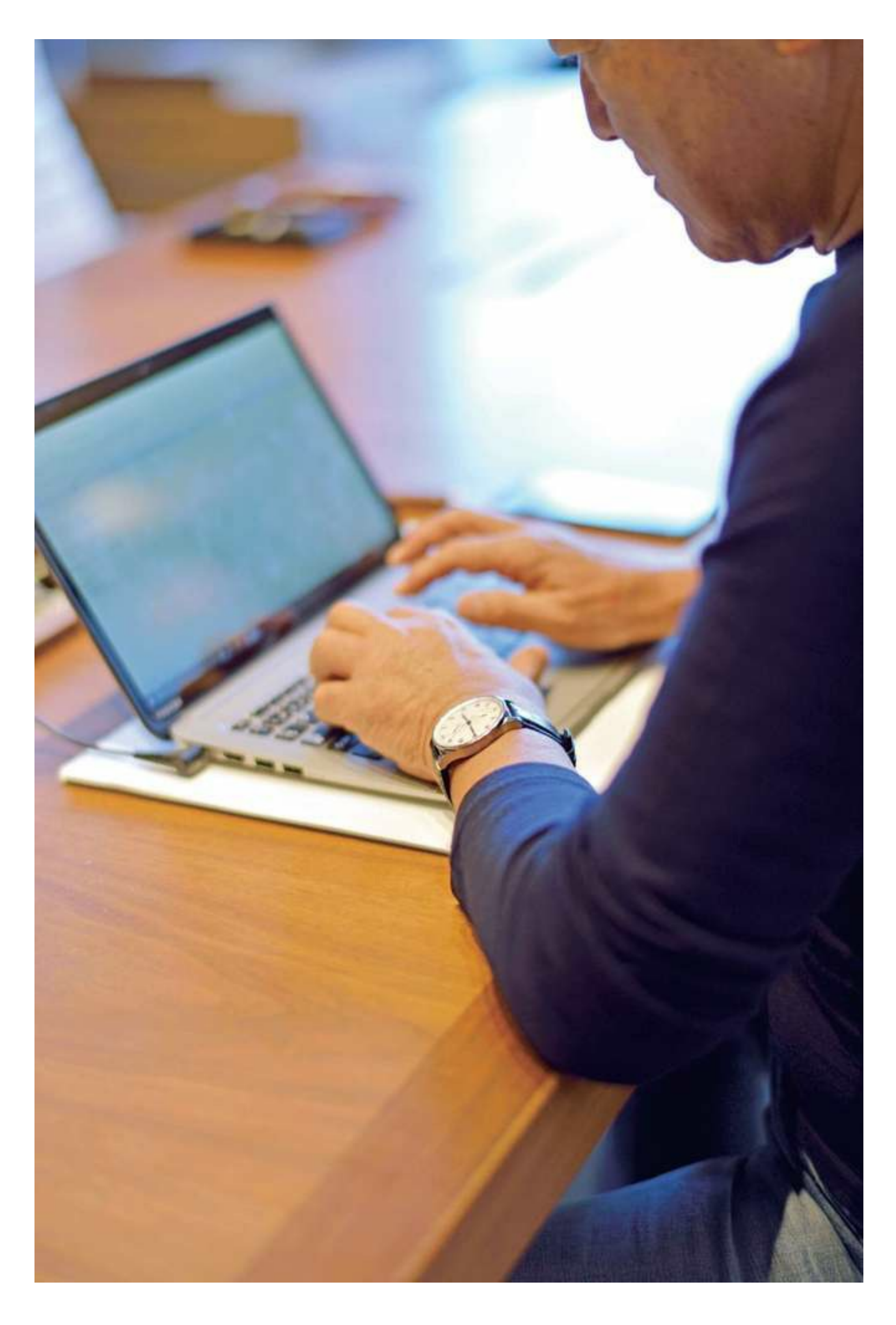
（4）奖惩分明

关于明确的目标，我近期经常感到它真的很有必要。CCC不是从事单一业务的企业，而是需要企划、开展多项业务，如今，整个企业已发展为一家拥有70家子公司、3500名员工的集团公司。我们以企划贡献于世界的理念，以及致力于成为世界最好的企划公司的目标，都从未发生过改变。

不过，仅凭理念性目标，是无法激励和评价员工的。于是，我们给每一个团队，或者说每一项业务、每一家公司，制定了明确的目标，从而努力发展至今。

关于2011年通过MBO（管理层收购）融到的1000亿日元债务，我提出了今年削减至300亿日元（净债务）以下的目标。之所以这么定，是因为CCC集团近几年创造的现金流已经超过了200亿日元，若能削减至300亿日元的话，那就等于实现了实质上的零负债状态。

从我个人的例子来说，为了能在6个小时内跑完12月份举行的火奴鲁鲁马拉松大赛，我正在做各种训练，也希望体重能尽量减至72千克以内。为此，我特别注意饮食和运动。



如果每一项业务、每一个团队、每一个人，都能拥有明确的目标，不但能够提升干劲，还能便于评价。

有了明确的目标，执行者可以根据目标要求获得酬劳，管理层可以通过目标实现激励。

而奖罚分明的实现，也离不开明确的目标。

一个充满活力的团体，一定有它的道理。

2015年8月××日

简单组织

当一个人得知某个好消息后，就会想要告诉别人。

当一个人有了拿不准的事情时，就会想要听听别人的意见。

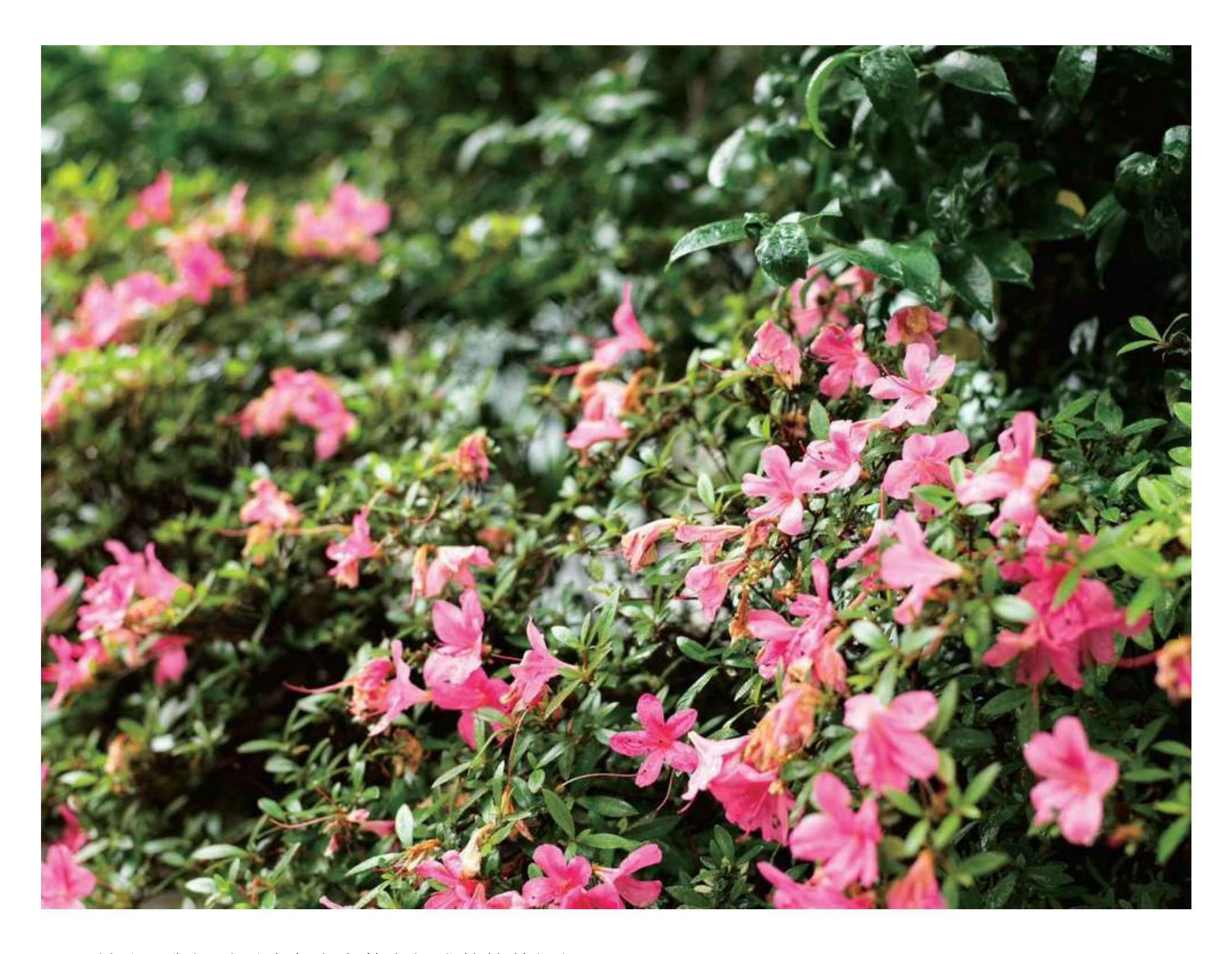
也就是说，在信息流动的过程中，“别人”是关键词。

企业的信息流通也是如此。若能明确应该告诉谁、听取谁的意见的话，信息的流通就会较为顺畅。若不能明确，信息的流通就会不顺畅。

与人数的多寡无关，只要明确组织、团体的作用，越是简单的组织、团体，信息交流越通畅。信息与血液一样，血流不通畅会影响身体健康。所以比起身体的大小，血流的速度更为重要。

我们的董事长办公室（宣传）如今也只有6名员工，在拥有3500名员工的集团企业中，这种规模的董事长办公室是极其罕见的。不过，也正是因为人数少，所以每一位员工的职责、任务都非常清晰，比如该向谁传达什么样的信息，或是发生问题时该与谁协商，这些都规定得清清楚楚，可以放心地共享信息。

如果人数越来越多，就需要进一步分担工作，大家就越来越弄不清楚该向谁传达什么，和谁商量什么。



所以，我们需要建立由少数人组成的简单组织。

今年，CCC集团引入了阿米巴经营管理模式，希望每一位阿米巴的领导，都能努力建成一支少而精的简单团队。

2015年9月××日

奖罚分明

公司组织在轻井泽进行集训时，某人说了这样一句话：“人是一种喜欢被他人表扬的动物。”

有些人为了生活而工作，有些人则视工作为自我实现的其中一步。所以，奖罚分明的实际内容也因人而异。

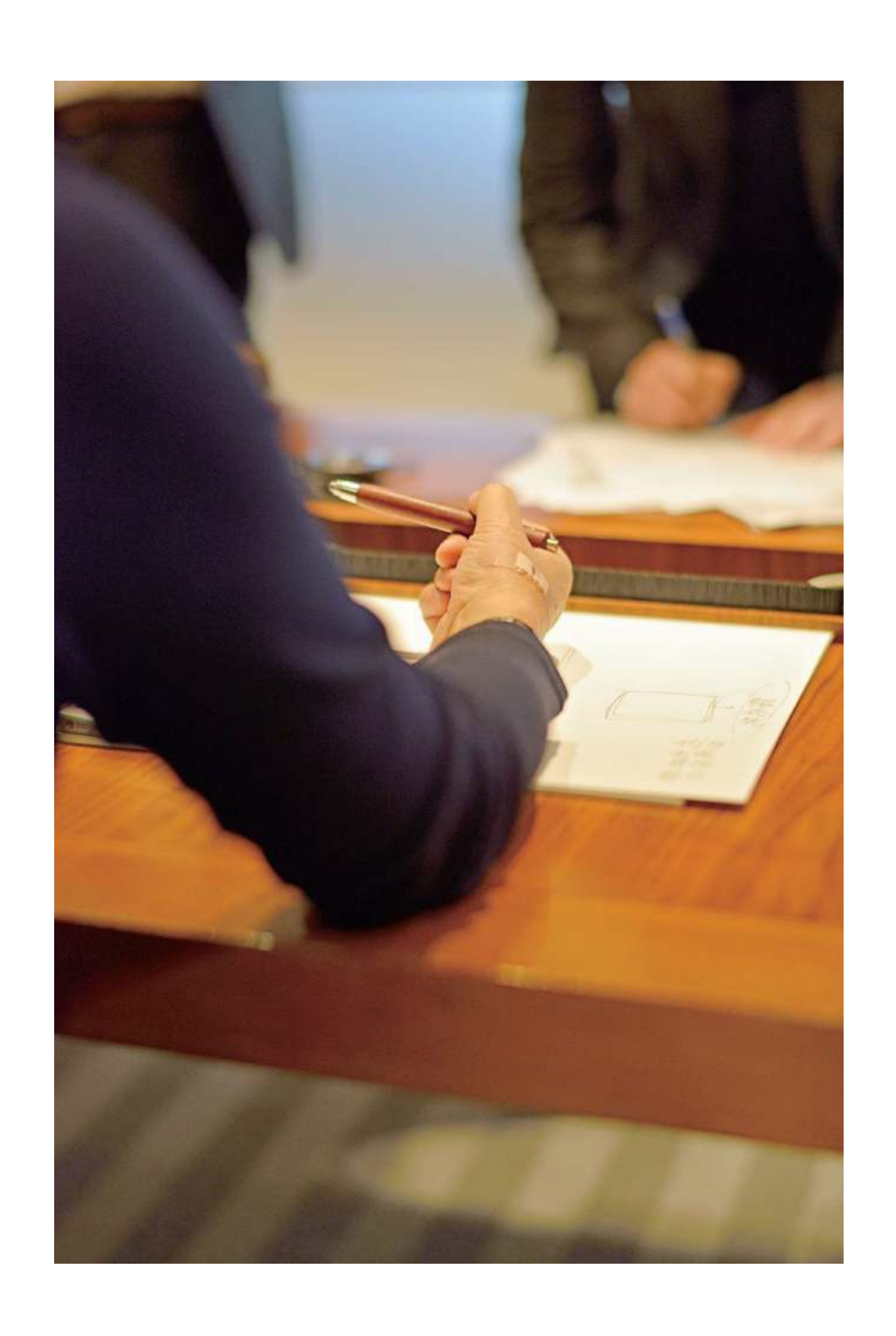
对于为了生活而工作的人来说，薪酬是需要考虑的首要因素；对于强烈渴望得到团队认可的人来说，比起薪酬，评价才是更为重要的考虑因素；对于为了实现自我而工作的人来说，立场、权限才是更为重要的考虑因素。

不管是哪一种，人都渴望得到切实的评价，以及与工作相符的报酬。

为此，我们既要明确每一位员工的工作任务，又要使薪酬与其所创造的价值联动起来。

比起速度快慢、擅长或不擅长，是否按照约定完成了工作、距离承诺完成的目标还有多大差距才是更应该把握的。因为把握不清这些的话，是无法对员工进行评价的。也就是说，如果不能明确每一位员工的工作内容及完成量，是不可能实现奖罚分明的。

要想建立一支充满活力的团队，必须明确每一位团队成员需要发挥的作用（简单的团队），以及需要实现的数字（明确的目标），还要拥有实现这些必不可少的团队协作能力。无论少了哪一点，都建立不起一支充满活力的组织或团队。若想实现团队成员与领导的相互信任，必须同时具备这几个要素。





需要强调的是，比起实现上述要素的能力，使大家充满活力、坚定信念更为重要。正所谓“祈求吧，那样，就可以获得上帝的庇护”，打造一支充满活力的团队也是如此。

2015年9月××日

有感于日本队在橄榄球世界杯大赛中的表现



得知无法进入半决赛的消息后，日本橄榄球队主教练埃迪·琼斯在与美国队交战之前说了这样一句话："我们要成为该赛史上首支以3胜的成绩在小组赛中被淘汰的队伍。"

打败两度夺冠的南非队，并在第三场比赛中大胜萨摩亚队的日本队，却陷入了即使在最后一场小组赛中战胜美国队，也无法进入半决赛的尴尬境地。这时，身为日本队主帅的琼斯教练却提出了留名于历史的明确目标，不禁让我被他的领导力深深折服。

此外，选手五郎丸也表示："希望大家能为身着日本球衣，为日本队而战的外国选手加油打气！"以此表达了希望外籍队友也能获得相同赞美的想法。

而最让我感动的是，包括替补队员在内的所有球队成员，真的拧成了一股绳。

在CCC里，因业务领域不同、立场不同，而相互之间不理解，从而独立开展工作的情况并不在少数。

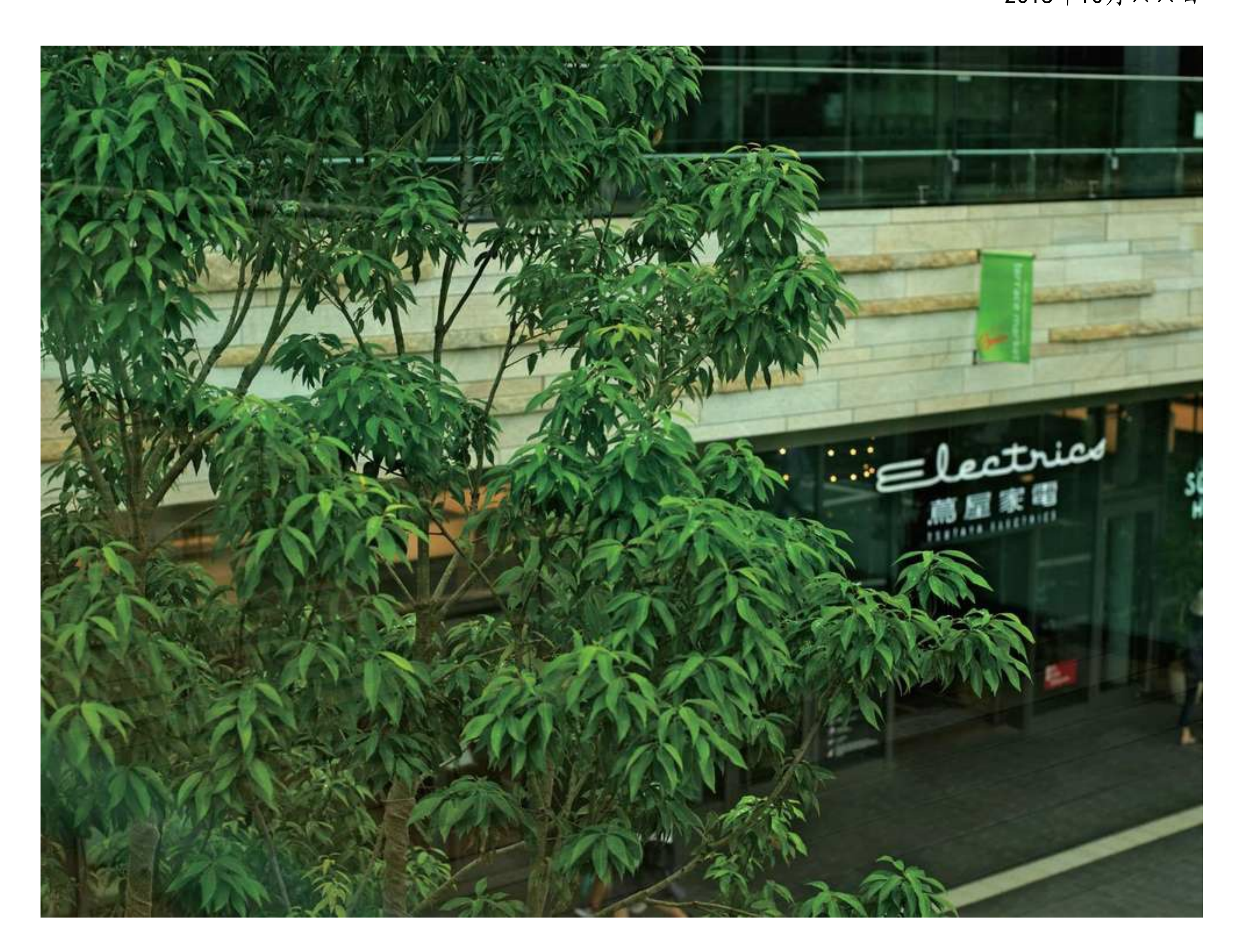
在橄榄球运动中，前锋与后卫的作用是不同的，而连接前锋和后卫的前卫，与他们的作用又不一样。这些作用、站位、体格皆不相同的15名队员，却能如沙丁鱼群化身为一个生命体游动一般，齐心协力作

战。一想到自己抢不到球的控制权就会给队友造成麻烦而拼命抢球的前锋，因为相信前锋一定能抢来球而急速奔跑的后卫，为后卫提供持球支援的前卫，所有人都坚定地相信彼此，速度由此而生。

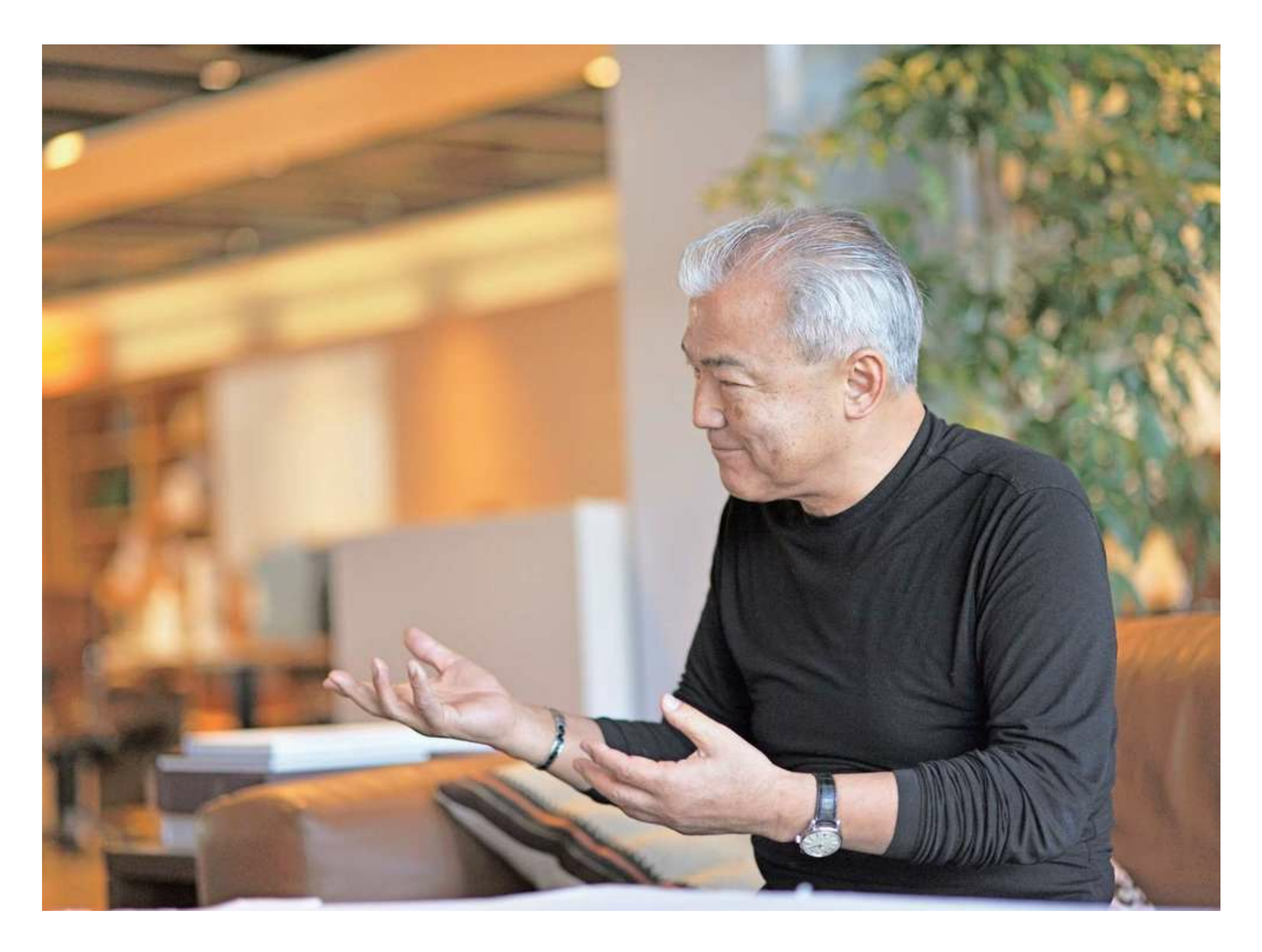
无论选手能跑多快，若不相信队友能够给自己传来球，是不会拼命奔跑的，若不是为了队友，跑累了就会走路。没有出现一丝上述情况的日本队，能够战胜体格、经验都占上风的强队，恰恰是因为彼此信赖。我认为，这就是所谓的“日本风格”。

这让我不禁反思，CCC集团应该向日本橄榄球队学习，努力精进为一个更加团结的队伍。我相信，CCC集团拥有成为一支更加出色团队的潜力。

2015年10月××日



公司掌门人的必备条件



64岁以后，我经常会被人问到这样的问题：打算让谁做接班人？选好下一任董事长了吗？

每每这时，我都会思考，身为掌门人的必备素质、能力是什么。

组建团队开展工作以后，公司加入了非常优秀的销售人员、非常优秀的企划人员，还有非常优秀的支持人员，通过大家的团队协作，完成了一个又一个目标。

所以，即使自己什么都不会，只要具备提升整个团队工作效率的能力，就是具备领导力。这种情况在大型企业里很常见，比如有些人虽然不了解一线业务，却因具备卓越管理能力而被提拔为董事长。

当然，也有像日本橄榄球队前任主教练埃迪·琼斯那样的团队领导，既做过橄榄球运动员，又具有卓越领导能力。

我从优秀的公司领导身上，经常看到这样一个共同点，那就是挺直了身子，拼命维护员工、客户的利益。

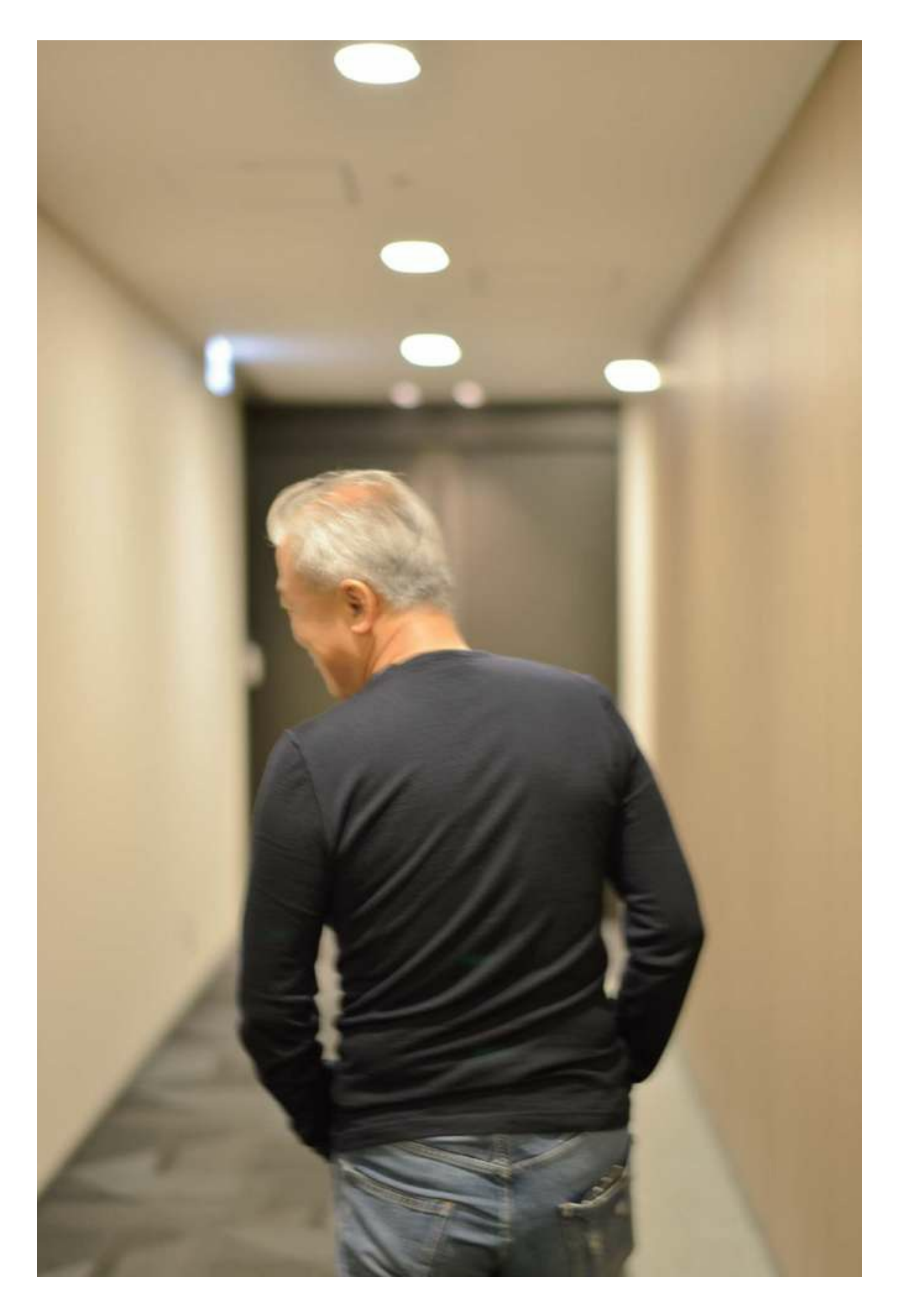
虽然非常优秀，但不知挺身维护员工，我是不会让儿子去这种老板的公司工作的。我也绝不会和不懂维护客户利益的老板所开的公司合作。

也就是说，一名合格的领导，既需要具备一定的能力，也需要具备一定的决心和精神准备。这种决心、精神准备不但能够使员工安心工作，还是实现团队合作的基础。

反言之，无论多么优秀，如果没有维护员工的决心，只想着让员工维护自己，这样的领导是实现不了团队合作的。

有的人成为领导，可能正是因为他所具备的决心、精神准备。

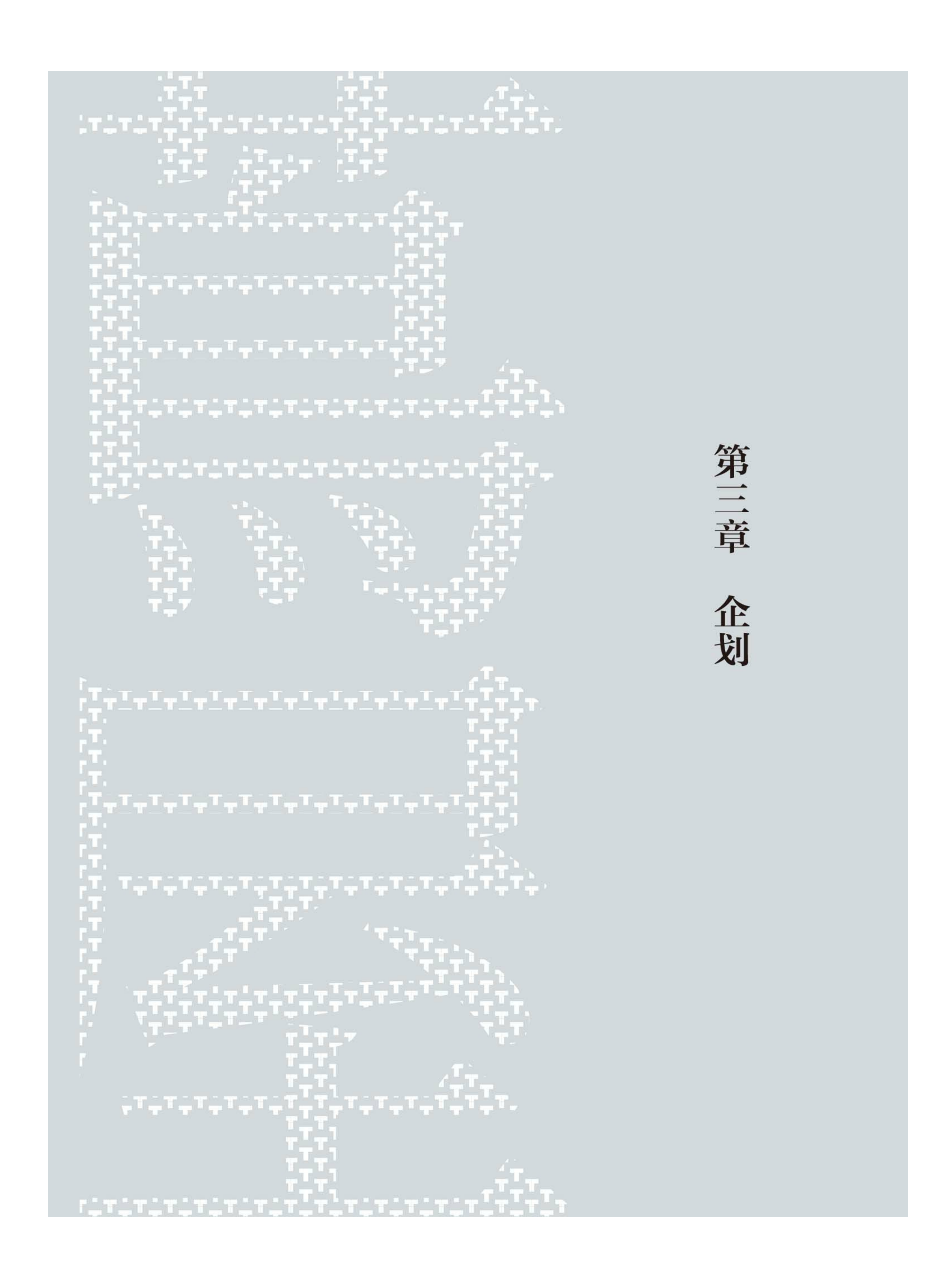
这种决心、精神准备，到底是因其所处立场而产生的，还是人们天生自带的呢？



从我自己的经验来看，我认为是因立场而产生的。

昨天我见到了梅田茑屋书店的龟井店长，不知为何，总感觉他比以前好看了。

2015年11月××日



第三章 企划

戛纳电影节与凯恩斯

因日本导演河濑直美凭借《原木之森》获得了仅次于金棕榈奖的评委会大奖，所以“戛纳电影节”成了近期的热门话题。4年前，我曾在GAGA公司老板藤村先生的引导下，参加过一次戛纳电影节。我的整体感受是，与评选已上映影片的奥斯卡金像奖不同，戛纳电影节活生生地诠释了凯恩斯提出的“价格由供求决定”的理论。

西方影片为“电影”的代表，电影也产生于西方世界——美国（电影的发明者是无人不晓的爱迪生），起初只能在美国国内上映，但独立的电影公司现在可以向海外出售电影版权了。

可是，考虑到由电影公司单独向各国出售影片版权的交易方式效率非常低，加上版权卖得越贵，电影公司的收益也就越好，于是好莱坞的人们想出了一种无须支出经费，即可高效出售影片的方式。这种方式的集大成者，便是距今约60年前的1946年起步的戛纳电影节。

也就是说，这其实是一场在某个时间段内，将全世界的电影买主聚集一堂，集中向他们宣传各种影片，然后由他们统一竞拍，以此提高影片售价而举办的活动。

我在戛纳电影节上最意外的体会是，有一部（没有剧本，只有角色和片名，而且也不知道何时能够完成的）影片卖得非常好，为了不被其他公司买走，一家日本的电影公司不断提价，使这部影片的价格一天比一天高。

还有一部日本动作电影，前一夜售价为1亿日元，第二天早晨涨至1.2亿日元，夜里又涨至1.5亿日元。几天后，这部影片甚至涨到了3亿日元。

包括日本在内的世界各国的电影公司的买家（有预算的人），不但可以与演员一同在豪华别墅（阿拉伯人拥有的豪华别墅也会在电影节期间租出去，房租约可达一周800万日元！）内用餐，还可以在豪华游艇上享受饕餮盛宴，每天晚上还可以参加在沙滩上的帐篷中举行的舞会等。总而言之，他们可以在这里度过一周被服务得无比周到的时光。

当然，在戛纳的生活也是演员们释放自我的好机会。能够近距离地欣赏到全世界演员的快乐身姿，也是戛纳电影节的魅力所在。

不仅如此，戛纳电影节结束后，出席电影节的演员们还会乘坐电影公司准备好的豪华私人游艇来到摩纳哥，在酒店观赏F1（世界一级方程式锦标赛）摩纳哥大奖赛。

这些都是为了聚集全世界的电影买家而特意设置的环节。

好莱坞的电影公司为了从全世界吸引优质买家，充分发挥了演员的作用。而为了召集到好的演员，又特意策划了电影节（比赛环节）。

顺道说一句，当我身着燕尾服走在红地毯上时，走在我前面的竟是著名演员妮可·基德曼！

如果日本的买家以10亿日元的价格（约为制作费的10%是日本的市场行情）买下一部影片的话，那么对于片方而言，不但可以回收所有成本，还可以向日本以外的国家的买家描述日本以多少钱购买了影片，

也就有了更有说服力的依据。

电影公司不仅可以通过电影赚钱，还可以通过电影节相关视频赚钱。日本已经开始了针对这一市场的收视率监测（RENTRAK），而这正是我们CCC集团开创的。

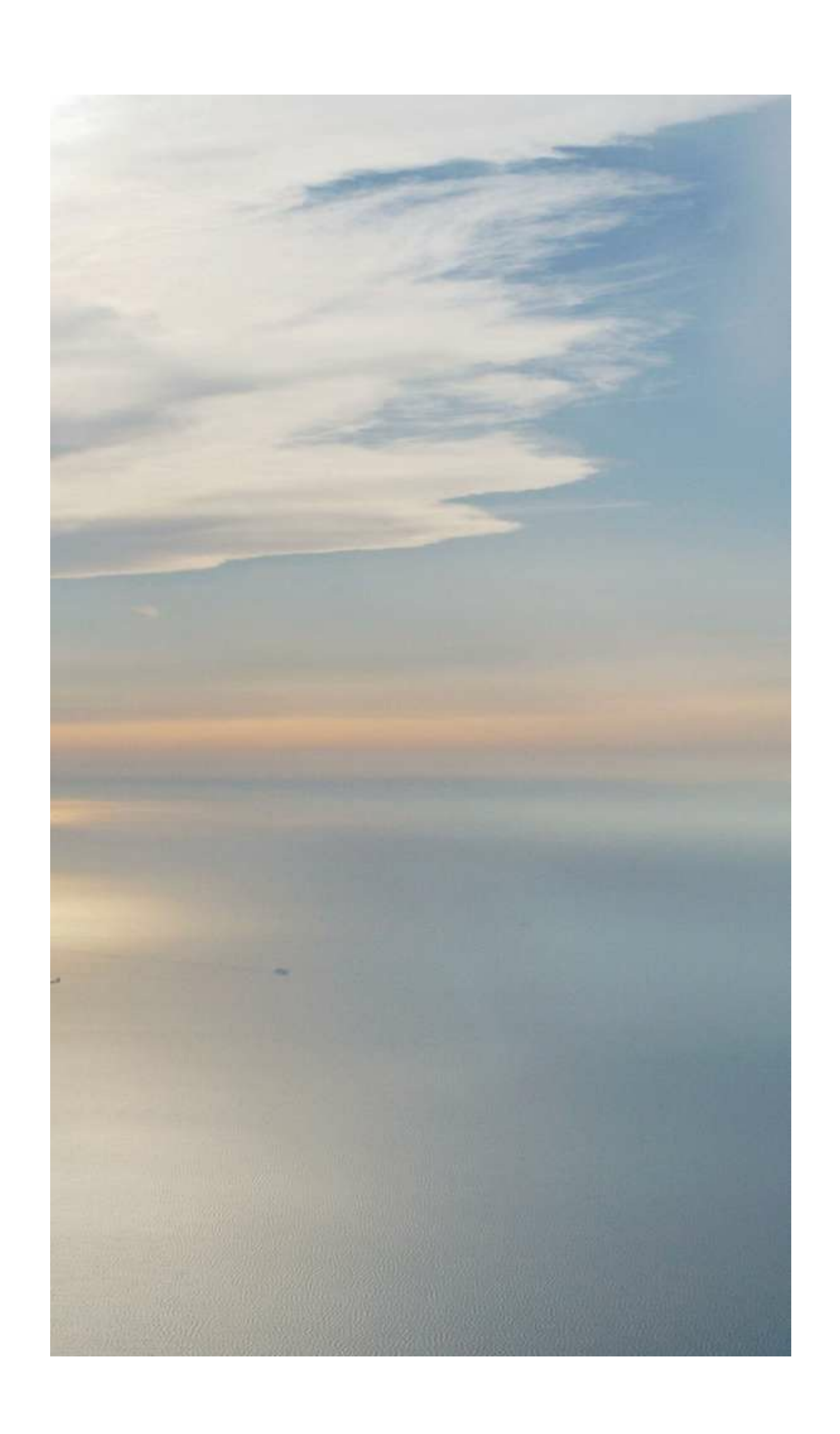
不仅是聚焦于电影，好莱坞为了扩大视频市场的收益，开始在戛纳招待视频相关从业者，使戛纳电影节呈现出更加活跃的趋势，它甚至已经发展为与奥斯卡并称的全世界最著名的两大电影节之一，使好莱坞的电影产业成为美国两大贸易顺差产业之一（还有一个是飞机产业）。

正如犹太人在资本主义中打造了证券市场一样，好莱坞的人们也在身为知识资本的内容经济领域打造出了一个新市场。如此一来，我们就可以通过所有媒体，如电影、电视、DVD（数字激光视盘）等，享受到好莱坞电影带来的乐趣，茑屋书店也随着好莱坞的发展而发展至今。

戛纳电影节能让企划公司从中学到很多，明年，我还要去好好游玩一番，因为真的受益匪浅。

我4年前出席戛纳电影节时，不但提前收到了出席人员名单，入住的酒店还提供了许多免费介绍期刊，而且主办方每天都会制作当日抵达嘉宾的特辑，非常巧妙地刺激了每位来宾的神经，真的很厉害……

2007年6月××日



最近的思考：未来不是过去的延续

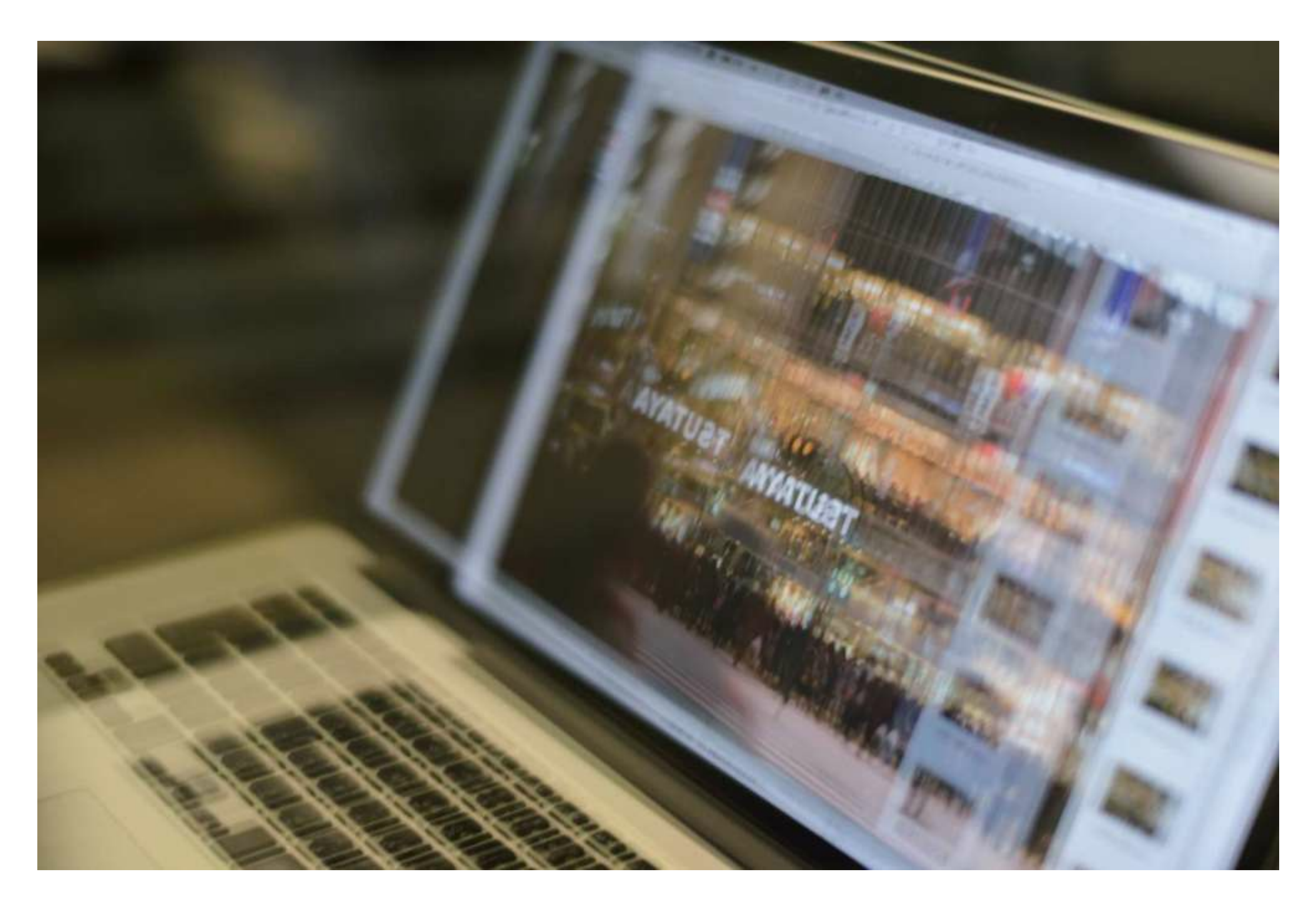
上周四中午，T积分重要合作方的管理团队来到了我们公司。该公司是这一领域的世界第一。自创业以来，该公司就拥有了成功的商业模式，实现了销售额的持续增长。

可是，在我们边吃午饭边聊天的时候，他们却提出准备改变商业模式的想法。

从发展实体商业的公司来看，顾客在互联网上的购买行为与实体零售业是完全不同的。在互联网上，通过价格做文章的方法已经不管用了，因为网上已经出现了kakaku.com等专门搜索价格的专用网站。可是，要是按照网购价出售实体店商品的话，实体店就无利可图了。

在我看来，“实体店无利可图”的想法本身不就是陷入“过去成功商业模式”的圈套里了吗？

顾客不是为了店铺而存在的，但店铺是为了顾客而存在的。我起初开的唱片租赁店就是如此。唱片售卖店的人无法理解这种新兴的商业模式，但是顾客非常喜欢，从顾客的角度来说，这是非常可贵的存在。



同样的变化也在互联网的世界里发生着，谁也无法改变这一潮流。

所以，我的提议是，不要被过去的商业模式束缚了，而要以顾客为中心进行思考，出售能被kakaku.com推荐的商品。我们只有创造出一种即使在这样的条件下，也依然能够赢利的新型商业模式，企

业才能够继续发展下去。

当天，我企划出了这一“新型商业模式”，并向对方进行了提案。

如果企划公司是通过新平台的企划获得收入的，那么当我今天提出的新型商业模式转化为现实的那一刻，钱将会自动进入CCC的口袋。那时，既能使顾客满意，又让合伙公司增加了收益，如果CCC也能因此获得专利费的话，那就真的是皆大欢喜了。

可是，一旦有了稳定的收入，以及现有业务有了收益，就很难站在顾客的角度企划出新商业模式。

所以，我最近在想，CCC必须成为一家被社会需要的企划公司。

2010年3月××日

企划力的源泉



今天，我在霞关的政府官员们面前，就今后住宅的发展趋势进行了演讲。

从我平时的生活情况来看，我并非能够就饮食、居住等进行提案。可是，我的企划却又都是在这种既没经验也没知识的状态中产生的。图书馆的企划如此，宠物店的企划如此，家电商店的企划也是如此。

所以，当我于几个月前接受就这一主题发表演讲的邀请时，心情是无比沉重的。

可是，随着演讲日期的临近，我开始站在聆听者的角度，站在居住者的角度，站在地产开发商的角度，思考未来究竟需要什么样的住宅。

不管见到谁，我都会随口问一下“你想住什么样的房子”“你的家是什么样子”之类的问题，而且，我还会重新审视自己的住宅。

总而言之，我使出了浑身解数，思考新型住宅的发展趋势。仔细想来，就算思考住宅问题的专业人士非常了解住宅，也还是会有不了解的地方。如果本质问题恰恰深藏于不了解之处的话，那么能够了深入挖掘到什么地步，将成为胜负的关键。从这个意义上来说，虽然我对住宅、饮食并不了解，但只要我尽全力去做，这个问题是一定能够解决的。

思考日本的未来、东京的未来或是武雄的未来时，我的脑海中浮现出了对于未来住宅的构想。

今天，我把只有自己才能看得见的风景在众人面前讲了出来，深获好评。

此时，我发现了一个比刚刚接受演讲邀请时，更能清楚看到日本住宅未来的自己。

我讲的故事都是从这样的体验中产生的。自创业以来，我多次经历了因为接受了超出自己能力范围的演讲邀请，从而提升了企划能力的情况。今天，我的企划能力一定又进步了不少。

或许，企划力的源泉恰恰在于接受已所不擅之事的勇气。

2013年11月××日



我喜欢说：尽快！



这里的“尽快”，指的是尽快做好各种报告书、企划书的意思。

对于未安装程序或是未输入数据的电脑，无论将电压提高到多少，无论花费多长时间，结果都是一样的。人也是如此，无论如何拼命思考，无论获得多长的准备时间，所产出的结果也都是一样的。

所以，我通常会要求下属，“尽快”产出。有了产出，才有了从拥有不同数据之人那里获得建议的机会，结合了他人的建议，才能做出更好的企划。

可是，人们总渴望得到认可，尤其是位高权重之人，为了获得好评，总希望凭借一己之力交出一份好企划。

然而，从制作一份好企划的程序来看，这么做纯属浪费时间。所以，企划的质量与你是否知道如何从他人处获得更多信息成正比。要时刻保持谦虚，知道自己的数据、程序仍有许多不足之处。也正因为如此，我总是把自己的想法画在纸上，然后听取别人的意见。

坚持着，坚持着，我发现自己将想法呈现于纸面的能力、表达能力、制作PPT的能力都在不知不觉之中

提高了。

2014年3月××日

什么是生活提案



前几天，我向客户推销T卡时，被问了一个问题：“若用一句话概括生活提案的话，应该怎么说？我问了很多人，他们都不知道。所以想请教一下您。”

我当时立刻回答说：“生活提案就是展现充满活力的生活印象。”在我看来，“生活”就是lifestyle，翻译成日语，就是“文化”。比如“江户文化”就是江户时期的人们住在什么样的地方，穿戴什么样的服饰，用什么餐具，吃什么食物，或是过着什么样的夫妻生活等。当时的整个“生活方式”，都是江户文化。

时至今日，人们依然有着自己独特的生活风格。就好像我也有自己喜欢的房子、喜欢的车、喜欢的装修、喜欢的时尚，这就是我的生活风格。



在贫困的年代，生活风格没有那么丰富，基本只有一种类型。可是到了富足的现代社会，生活风格呈现出高水平化、多样化的发展趋势，从而被进一步细分。所以，以前所说的生活提案与今后社会需要的生活提案方法不同。也就是说，我们从通过电视、杂志向多数人提倡某种生活风格的时代，过渡到了必须向多样化的个人提出一对一的生活风格提案的时代。电视、杂志等广告收入下降的原因，正是这一变化趋势所致。不了解每一个人生活风格的种类、方向、水平的话，是做不出有用的提案的。

所以，我们需要数据库，需要毛谷村等数据库市场营销研究所的人们，针对各种人的生活方式，努力制作一套标准出来。

我用这些话，向提问的人进行了解释，他连声称赞道，这就是他们一直在寻找的解决方案！这令我受宠若惊，因为我说的这些只不过是CCC最普通的思考方式而已。

2014年3月××日

企划的精髓



企划的本质是协调顾客价值、收益率、员工成长、社会贡献这四要素的关系。

打眼一看，顾客满意度与收益率似乎是成反比的，其实不然。就好像能够做出美味拉面的拉面店，一定会排起长队。虽然让顾客多等了一会儿，但只要能让顾客吃到美味的拉面（顾客满意），并持续为排队的顾客提供拉面的话，最终还是能挣到钱的。我想，利润的源泉是顾客，说的应该就是这个道理。

顾客排起长队以后，员工必须思考如何让排队的顾客尽快吃上拉面并解决这个问题，如此一来，员工自然会成长进步。而生意不好的拉面店的店员，工作不忙，无所事事，反而失去了成长进步的机会。

所以，企划的精髓，在于制作出能够获得顾客喜爱的事物。

我并没有什么特殊才能，只是一心站在顾客的角度，努力理解顾客的心情，寻找顾客真正想要的东西，然后把它制作出来而已。在二子玉川的项目中，为了弄清楚工作日的早晨，什么样的顾客会来，还有工作日的下午、傍晚及周日的早上、上午、下午、晚上的情况，我会一大早来到二子玉川观察。昨天晚上，我还跑到二子玉川，在它周边的住宅街道转了一圈又一圈。

转圈的时候，我时而想象自己是一名20岁的年轻少女，时而想象自己是一名大学生，时而想象自己是一名老太太。

我一边走，一边思考顾客对新店的期待是什么，企划内容中的哪一部分能够充分吸引顾客。再站在年轻女性的角度、学生的角度、年长富豪的角度……思考“想去那家店吗？”“不想去那家店吗？”或是“走哪一条路？”“欣赏怎样的风景？”“会想要走进茑屋书店？”“不想走进茑屋书店？”等之类的问题。如果事先仔细琢磨过这些问题，那么开业以后无论出现什么结果，都不会让你惊慌失措、手忙脚乱，因为顾客定会给出满意的评价。



总而言之，店铺的营业额是可以通过努力创造出来的。而仅凭才能，是创造不出营业额的。

2014年5月××日

我走到二子玉川的原因

在前几天的出版社采访中，对方就“增田先生的企划方法”进行提问时，我给她讲了自己走到二子玉川的故事。

策划江坂店时，我也经常骑自行车从枚方到江坂，当时也有人问过我这么做的原因。

我的回答是，比起开车，我更喜欢一步一步地走在街道上，与来来往往的行人擦肩而过，观察生意兴隆店铺内顾客的神情，思索某家生意惨淡的店铺不受顾客喜爱的原因。

再进一步说，我这么做，其实是为了一边观察街道上的实情实景，一边在脑海中思考每天在会议、邮件上获得的信息及企划方案。

将信息可视化，将看到的风景信息化。这样做出的企划将呈现得更为具体，因为有可靠的数据做支撑。

做出好的企划，靠的不是能力，而是努力。若只是接收信息的话，信息还是信息，如何将接收到的信息升华为企划，才是企划的关键所在。而且，这是任何人都可以做到的事情。

采访我的女士频频点头表示赞同，而这其实是我想对CCC的年轻设计师们说的话。



此时此刻的我依然坚信，企划，不是空想出来的，而是在某种心情、新获取的信息及最为重要的执着信念中产生的。

2014年5月××日

森林、树木、叶子



明明已是忙中无闲，却还要乘坐今晚10点多的法航飞机，从羽田机场飞往意大利。

人，首先看见的是森林，其次是树木，再其次是叶子，最后，甚至能够看到叶子上的一粒灰尘。

想必很多人都听过这样一则小故事。有三个泥瓦工正在建设一座教堂，某位行人走到他们跟前问道：“师傅，您正在干什么？”第一位泥瓦工回答说：“我正在砌墙。”第二位泥瓦工回答说：“我正在为建造一所教堂而砌墙。”第三位泥瓦工回答说：“我正在为世界和平建造一所教堂。”

从表面上来看，三位泥瓦工做的都是一样的工作——砌墙，可他们的意识却各不相同。

同样，企划店铺时，如果忽略了为什么而开店的话，是开不出好店的。

企划二子玉川店时，我深入参与了每一个细微之处，无论如何，也要看到树叶上的灰尘。

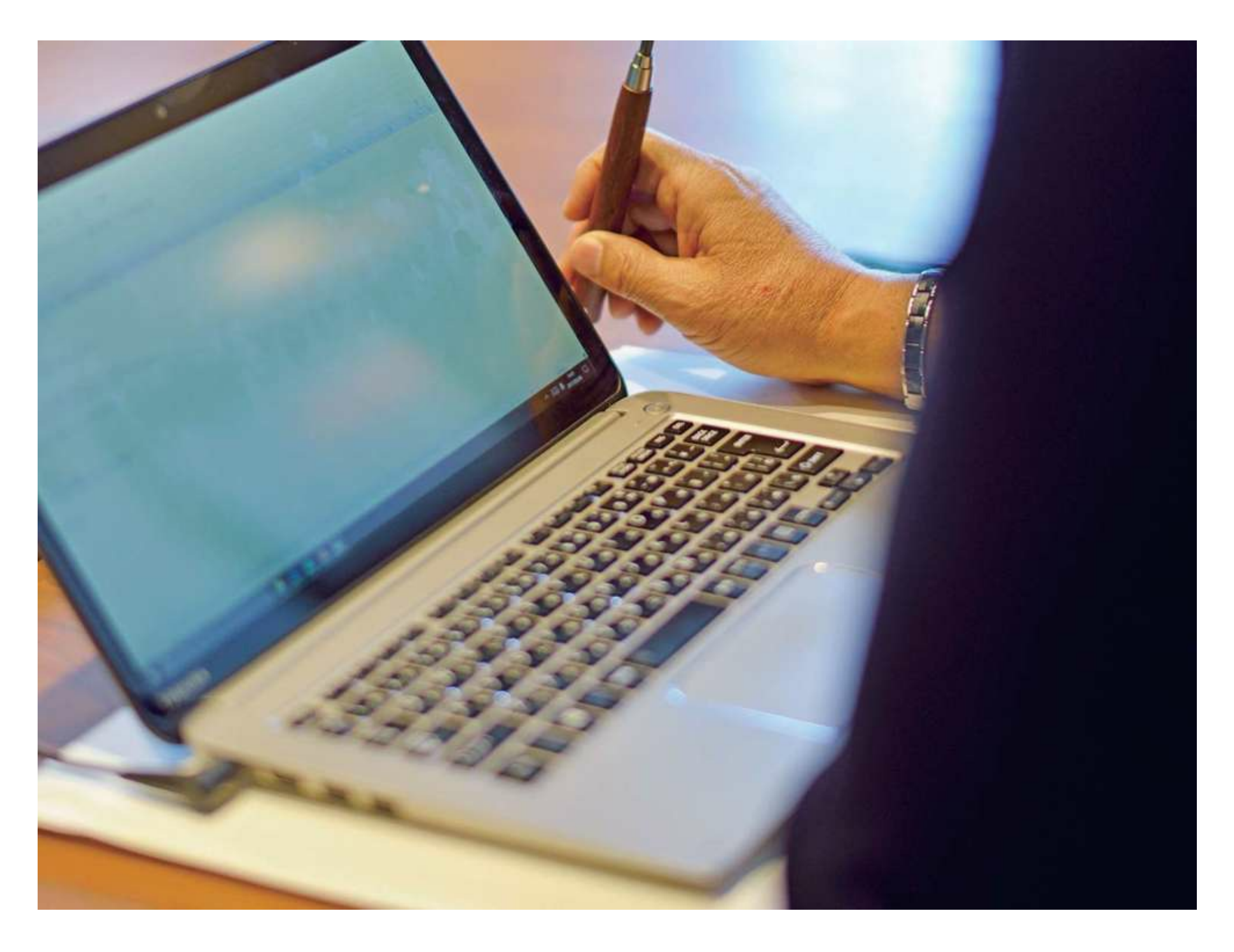
每到此时，无论多忙，我都会想办法离开一段时间。这次的意大利之行也是如此，我要切身感受世界的变化，真正化身为一名顾客，重新思考位于二子玉川的店铺究竟应该呈现出怎样的形象，发挥出怎样的作用。

我想一边坐在意大利葡萄酒酒庄品尝美味的红酒，一边在思想的海洋里遨游。

不过这样一来，我这周末就没有时间在ASO餐厅的阳台上沉思了……

2014年6月××日

展示前的准备



当我需要准备向客户展示用的PPT时，我会先让董事长办公室的石仓制作一份“初稿”。

若对方是第一次见面的客户，或是我需要展示企划方案，我会告诉石仓我想要传达的重点、关键词。如果是普通的展示，那么无须我多说什么，石仓自会把基本的资料制作出来。

如果资料做得还不错，我会让他把整份PPT打印出来，然后站在客户的角度，仔细查看一遍，删除啰唆的地方，将不易理解的地方改得更便于理解。

最为重要的是，在从头到尾过一遍之后，我会闭上眼睛，回想自己想要传达的内容是什么，然后重新站在客户的角度，体会客户的心情，以此思考究竟应该用何种方式表达。

接下来，我会一边在脑海中模拟按照怎样的顺序说明能让客户最为兴奋、多长的发表时间更为合理等，一边进行最后一次调整。讲到这里，客户可能会提出这样一个问题；讲到那里，应该让大家休息一下。宛如自己正在和看不见的客户交谈一样，集中精力想象一切有可能出现的情况。

一遍又一遍地翻看做好的PPT，设身处地地理解客户的想法、心情。记住那种感觉，然后带着那种感觉

站在客户面前。那时，我已经对客户心情了如指掌。

因为要讲的内容、PPT上的内容已经完全印在了脑子里，轻轻点击一下，我便知道PPT上出现了怎样的画面，我该讲怎样的话，所以我完全可以把精力集中在听众的反应上。当他们有不明白的地方时，我会马上发现；当他们深表赞同时，我也会感同身受，也就愈发明白接下来该说什么内容。

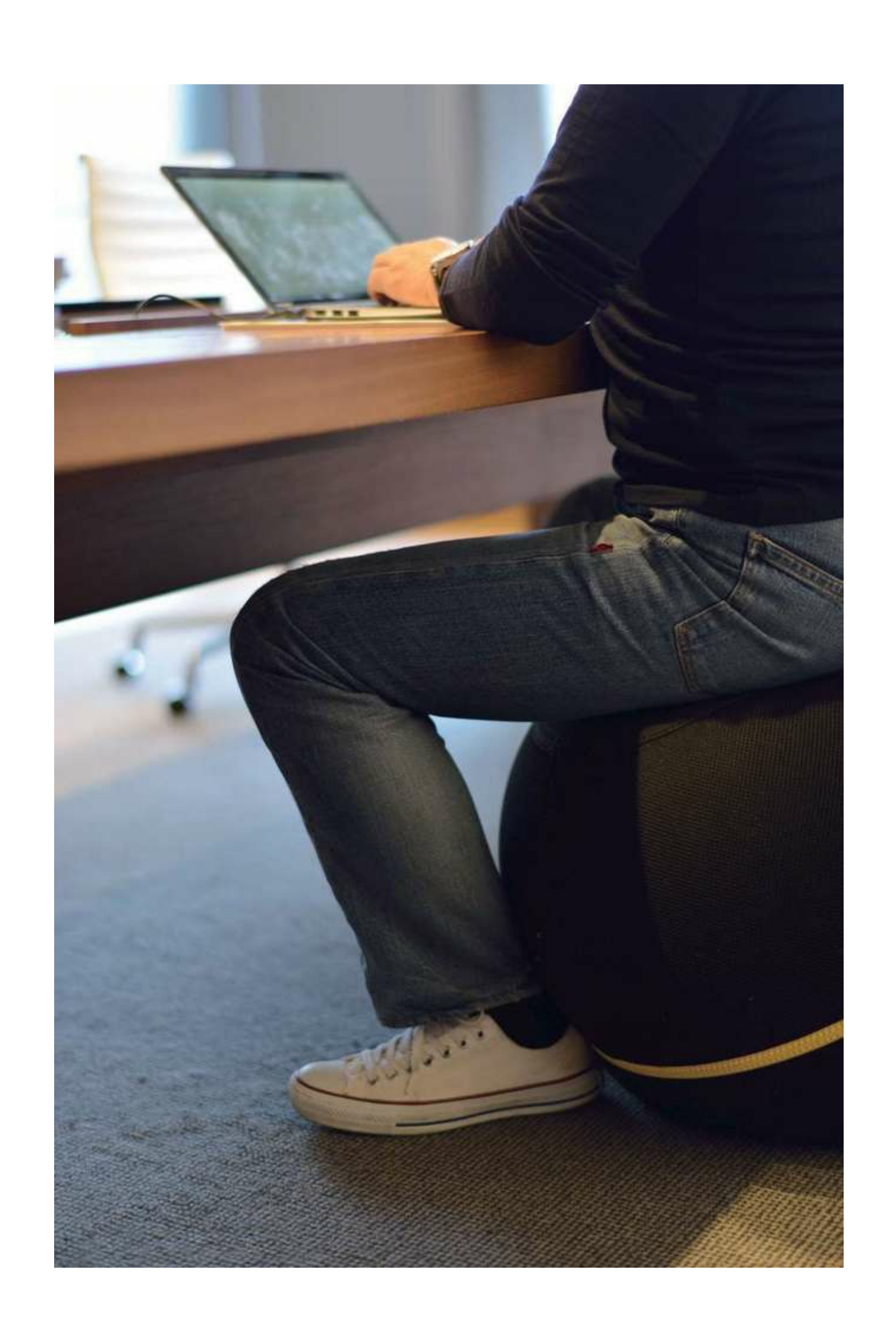
就这样，在我越讲越精彩，客户越听越投入的过程中，展示的截止时间到了。

我的展示不是解释PPT，而是尽可能透彻地传达我想要传达的内容。不局限于某种固定方法，而是尽可能地用多样化的方法来表达。

我想，如果每一个人都能这样进行展示的话，那么我们一定会成为一家非常厉害的公司。而且，这种方法并不难，只要想，就可以做到。

CCC成为全世界最好的企划公司的目标也必将会实现。

2014年6月××日



不为人知的增田企划手法

在拿下代官山地块后考虑该做一个什么项目时，我首先做的是，以顾客的身份，和私人教练一起，在地块周围一圈一圈地跑步。我们每周都去跑步，而且是在不同的日期、不同的时间段去。

人在散步、慢跑时，更容易产生创意、想法。这是一位脑科学家在出席某电视节目时发布的实验结果。

的确，比起坐在会议室里思考，一边观察项目一边思考更容易开拓想象空间，尤其是走在街上，看着竞争对手的店铺，想法、创意会不断地涌出。

从某时起，我开始要求大家用手机记录自己的所思所想，然后发送到我的邮箱里。过了没多久，我又要求大家用手机拍下自己在意的风景、店铺等。

昨天，我们还一起跑到了二子玉川，我让教练给我发了许多照片。昨天发现的主题是“周末的二子玉川几乎都是带着孩子的行人”。

我会在这些邮件中融入自己的想法，然后发送给与之相关的人。还会让董事长办公室的员工把手机拍下的照片做成PPT，作为企划书的素材。算下来，我每周收到的邮件将近100封，这些邮件成了我的企划源泉。

这便是不为人知的增田企划手法。

就连博客上的原稿，都是我萌生思路时，一边跑步一边请人记录下来的。

哈哈！

2014年9月××日



把员工调动起来



对于茑屋书店，我总是反反复复地强调一件事——开新店时，先从办公室做起！

在店里，毕竟是做生意，即使什么都不要求，大家也会尽量做到最好。

因为施工经常延期，所以大多时候是在既要搬运商品又要调整施工的慌乱之中完成店铺搭建的。走到办公室一看，商品、票据、清洁用品、施工垃圾等堆得到处都是，凌乱得几乎没有下脚之地。

经历了几次这种情况后，我便开始琢磨这到底是为什么。为了让帮忙开业的人们能够更顺利地开展工作，我认真规划了办公室，并且把每天的工作计划、组织架构图都清清楚楚地贴在了办公室内。开业筹备时所需要的清洁用品、电话、复印机、办公设备等，都必须按照与开业后相同的状态摆放。一开始建办公室时，就要打造一个便于大家开展工作的环境。



公司的办公室也一样，为了让大家清楚打印用纸、办公设备的摆放位置，我明确指定了负责人，努力打造一个便于大家工作的办公环境。

对于企划办公室必备的书籍、杂志，我明确规定了每一本的固定摆放位置，还给每个书柜指定了负责人，争取让每一个人都能舒适地开展工作。这便是能够把所有员工都调动起来的，只有领导才能完成的工作。

虽然实际执行的是员工，但确定目标、明确职责划分却是领导的工作。

起码应该打造一个让员工舒适工作的环境，不然员工是无法舒心工作的。所以，在希望员工认真工作之前，首先应该做好领导该做之事。如若不然，员工是不会照办的。

仅有梦想，是实现不了梦想的。

2014年9月××日

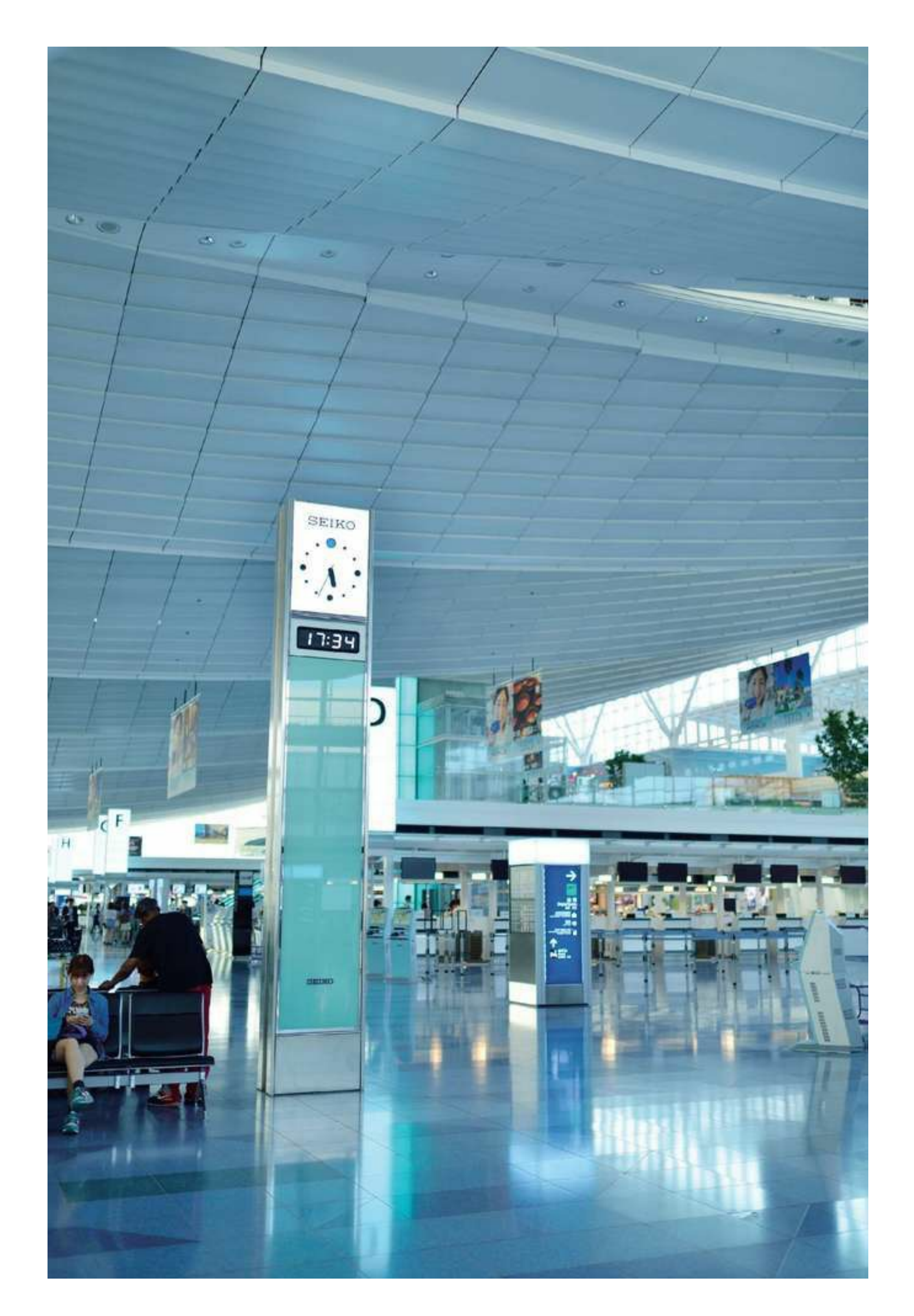
创造需求

今天，我在某公司新任董事长的就任宴会上，与代表日本经济界的企业家们站着聊天。

那位新任董事长发牢骚说，虽然当上了董事长，可是没赶上好时光啊……

我问他为什么这么说。

他回答说，在未来的10年里，会发生全球经济衰退。原因在于，在此之前，许多公司跨国建厂、开店，革新信息技术，普及电子商务，使供给量不断增长，可是与此同时，需求却跟不上供给的增速。也就是说，产品过剩、店铺过剩导致销售额难以提升的情况在未来会进一步加剧。



不仅如此，因为日本大型企业的收入主要依赖于海外市场，所以仅仅国内形势转好，企业业绩恐怕也难以提升。

还好CCC的销售额主要来自国内市场，从这个层面来看，我们应该不会直接受到世界经济不景气的影响。但受到世界范围内社会贫富差距日益增大、内容产品呈免费化趋势的影响是不可避免的。不过，我们自创业以来便倡导的“生活提案”并非加强了供给力，而是实现了需求创造，也就是创造类似于我想住在这样的房子里、我想以这种方式生活、我想去这样的地方、我想让孩子乘坐这样的电动车等的需求。

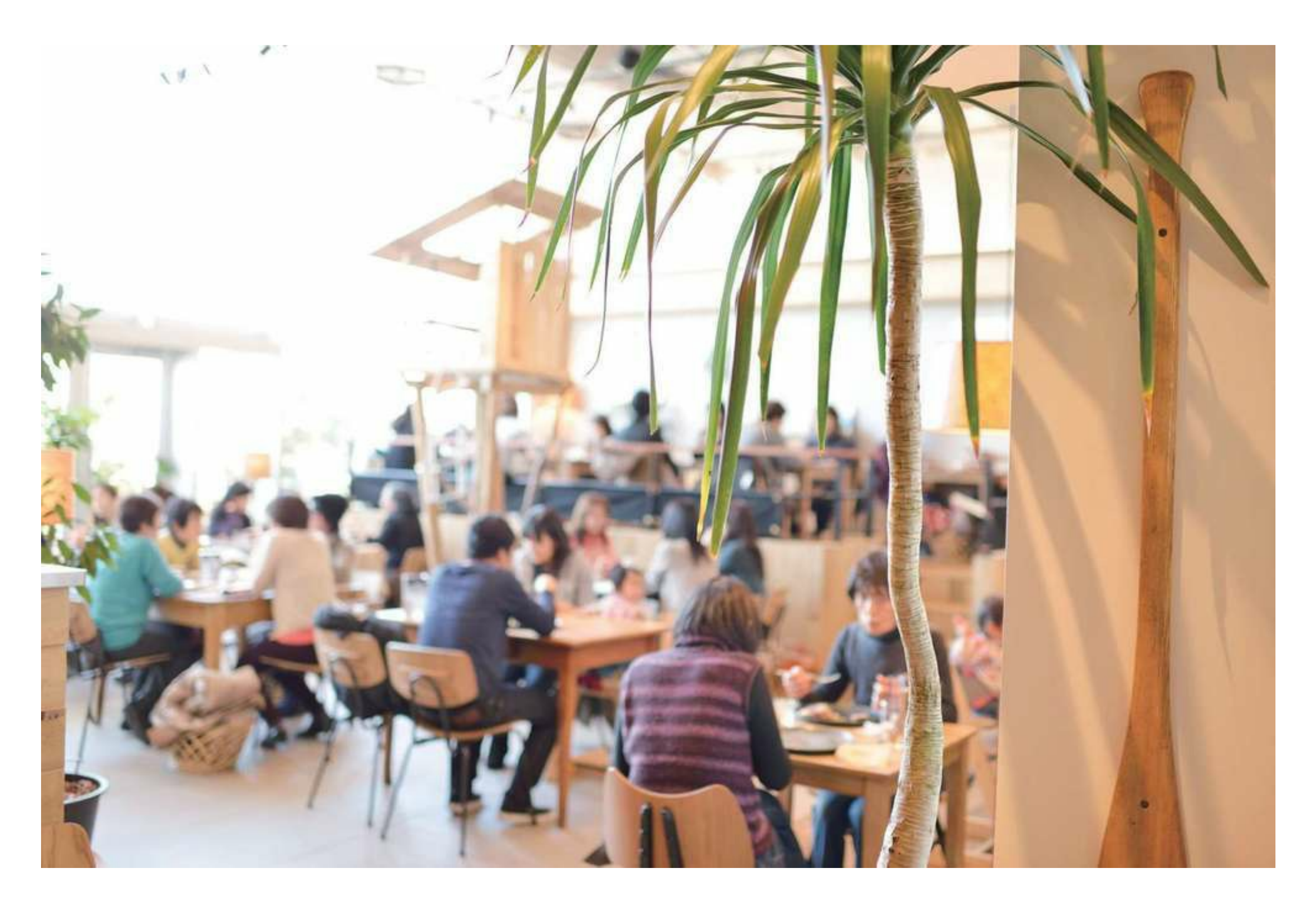
我们从事的是创造“需求”的工作。可能正是因为如此，我们才会收到如此多的茑屋书店、T-SITE的开

店申请。

我想，CCC必须通过“生活提案”，跨越未来10年间世界经济形势中的艰难险阻。这真是发人深省的一次谈话。

2014年10月××日

与固有观念开战



若能在咖啡厅免费阅读书店的书该多好啊！出于这样的想法，我们构思了咖啡书店。可是，策划之初，谁都不认为可以把书店的书拿到咖啡厅坐着翻看。但在如今的代官山，这已经成了理所当然的事情。

今天早晨，湘南T-SITE开业，我去里面的星巴克看了看。策划湘南T-SITE的人坚信顾客们会拿着书到星巴克阅读。可是，湘南的顾客并没有类似的行为，没有一个人主动拿着书走进星巴克阅读。于是，改变顾客固有观念的战役就此打响。

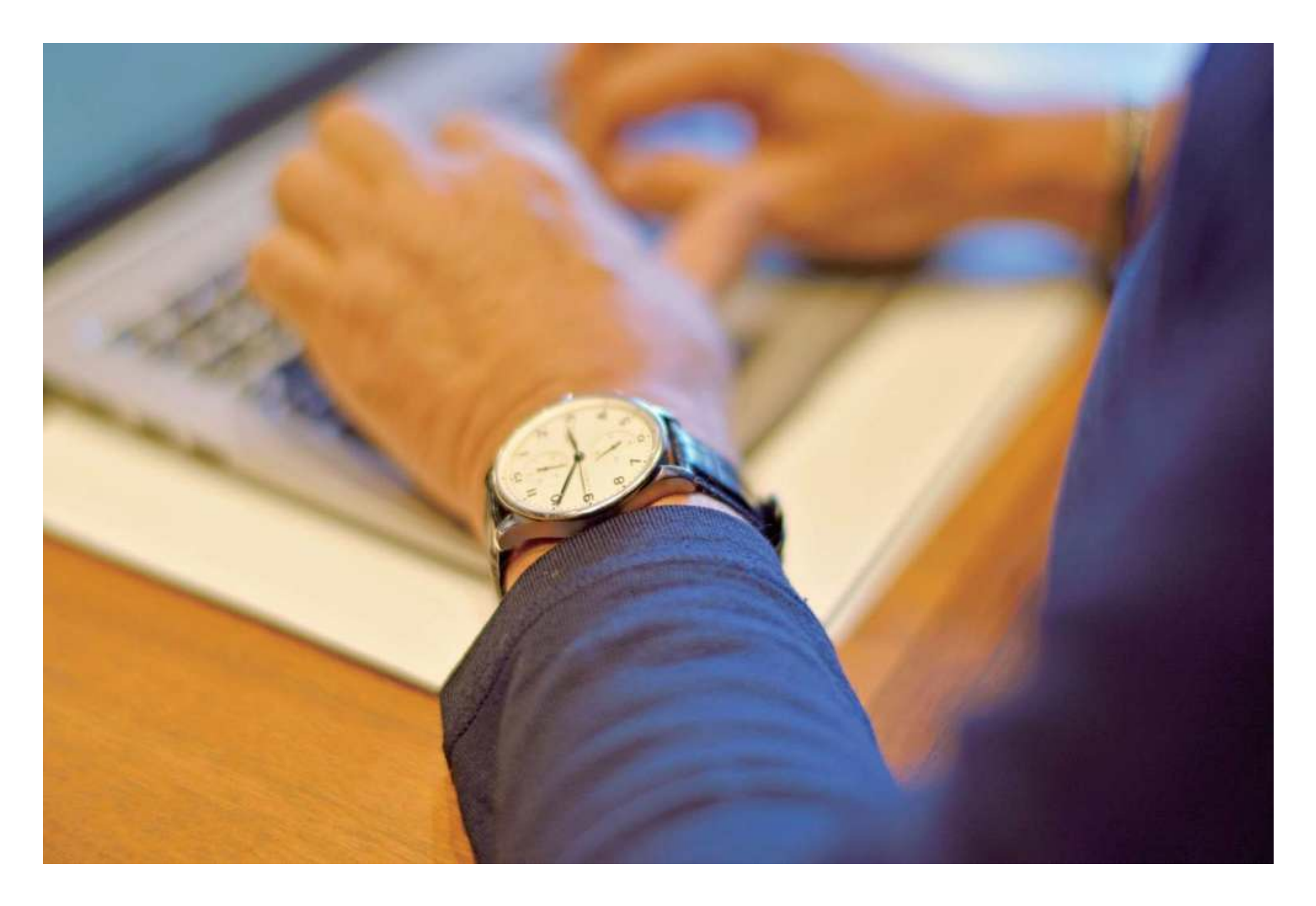
此外，虽然湘南的咖啡书店的开店时间为早上7点，可是湘南的顾客都不认为书店会在早上7点开门，今天早上也是，到了10点，店里才开始进客人。所以，改变书店10点开门这一固有观念的战役也就此打响了。

在CCC也是如此，“公司应该是这样的”“工作应该是这样的”等固有观念，是CCC成为世界第一企划公司之路上的绊脚石。

总而言之，所谓革新，就是与固有观念开战，创造出新常识的过程。我一边观察着新店，一边如是思考着。

2014年12月××日

做出一年后的企划方案



上周举行了两个一年一度的活动。分别是茑屋业主大会（TOC）和T积分区域联盟代理店大会。

我每次都会要求会议相关负责人在会后立刻进行反思总结，并且指导他们于当天立刻完成新一年度的会议企划。

之所以这么做，是因为地面活动的当天，可以亲眼观察到顾客的反应，当场产生各种思考，冒出各种新想法。

今年犯下的错误，来年就不应该再犯。今年做得好的地方，来年该如何做得更好。在执行的过程中，自然会出现许多新的想法、做法。

如果企划是信息组合的产物，那么在信息量最大的那天制订出的新年计划理应是最正确的。而且，与其在一年结束后思考明年想做什么，还不如在此时此刻思考明年该做什么，这样才能提升企划的品质。

会议结束后，我会立刻看一遍所有感想稿，把发现的问题输入电子表格并进行分类，然后总结出明年的企划方案。

在明天的茑屋书店会议上，我们将就新一年度的茑屋企划展开一波头脑风暴。我会和大家一起分享各自所写下的发现，一起制作出明年的企划。

2015年2月××日

真正的咖啡书店



虽然是工作日，但是今晨的代官山T-SITE依然挤满了客人。一个原本几乎无人通行的地方，如今已变成颇受欢迎的商业场所，不愧是代官山的茑屋书店为了做出优于竞争对手的产品，花了长达3年的时间仔细分析之后才着手挑战的项目。这种结果是理所当然之事。

咖啡书店就是我站在顾客的角度构思出来的。我想，若能在景色优美的咖啡厅，一边喝着咖啡，一边读书，那该多好啊！

与此同时，有人会琢磨干什么能赚钱，想着想着，发现了颇受顾客欢迎的咖啡书店，于是模仿其形开了一家类似的店铺。

前者在进入发展逆境时，会尝试站在顾客的角度，思考如何做才能让顾客度过更为美妙的时光，从而不断改善。可是，像后者那样完全模仿他人的公司，却只会思考为什么发展得不顺利，为什么挣不到钱。所以，这样的公司根本找不到改善方法。

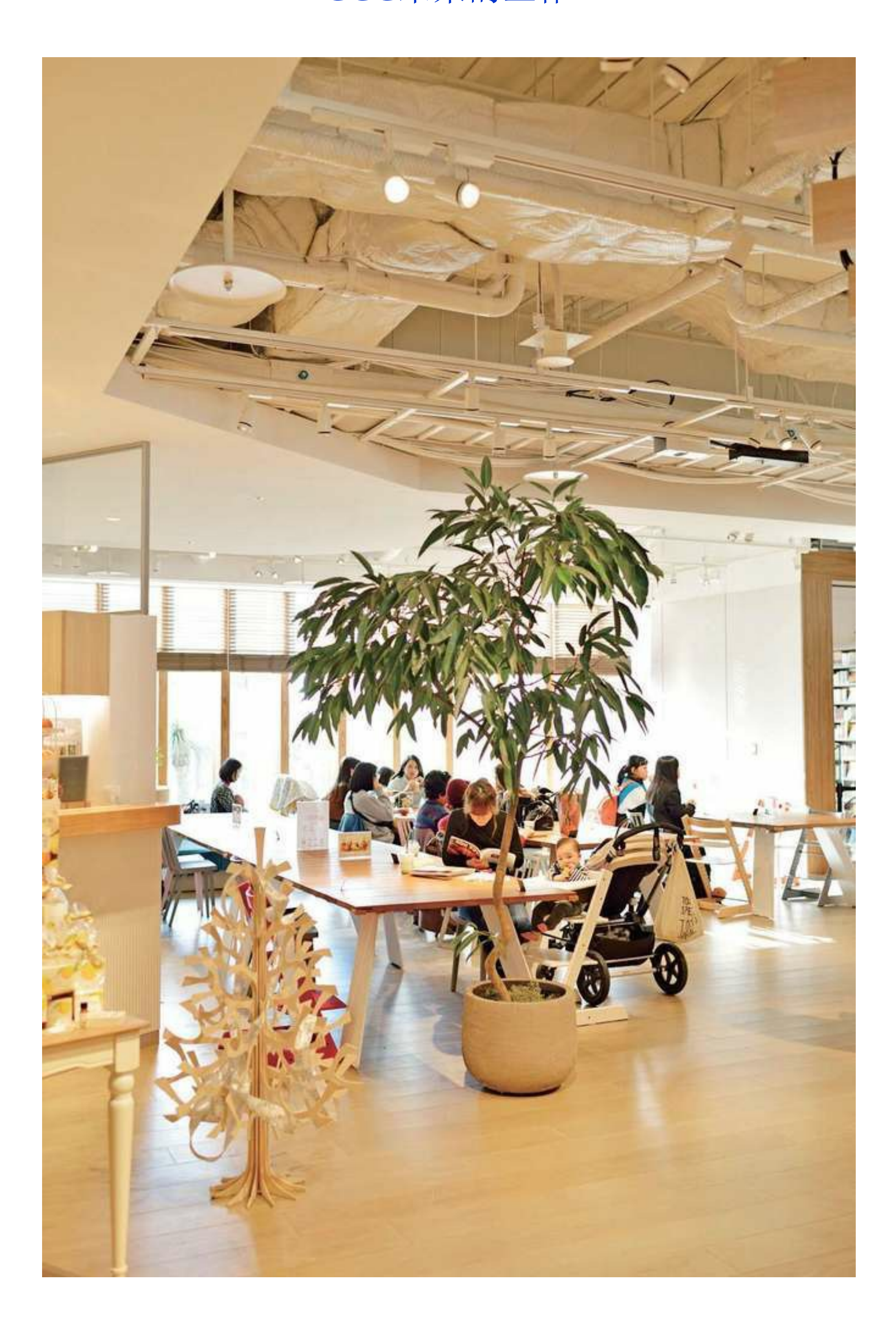
我们常听到这样一句话："车到山前必有路。"但那些企图通过模仿别人来获利之人的面前是不会有路的。

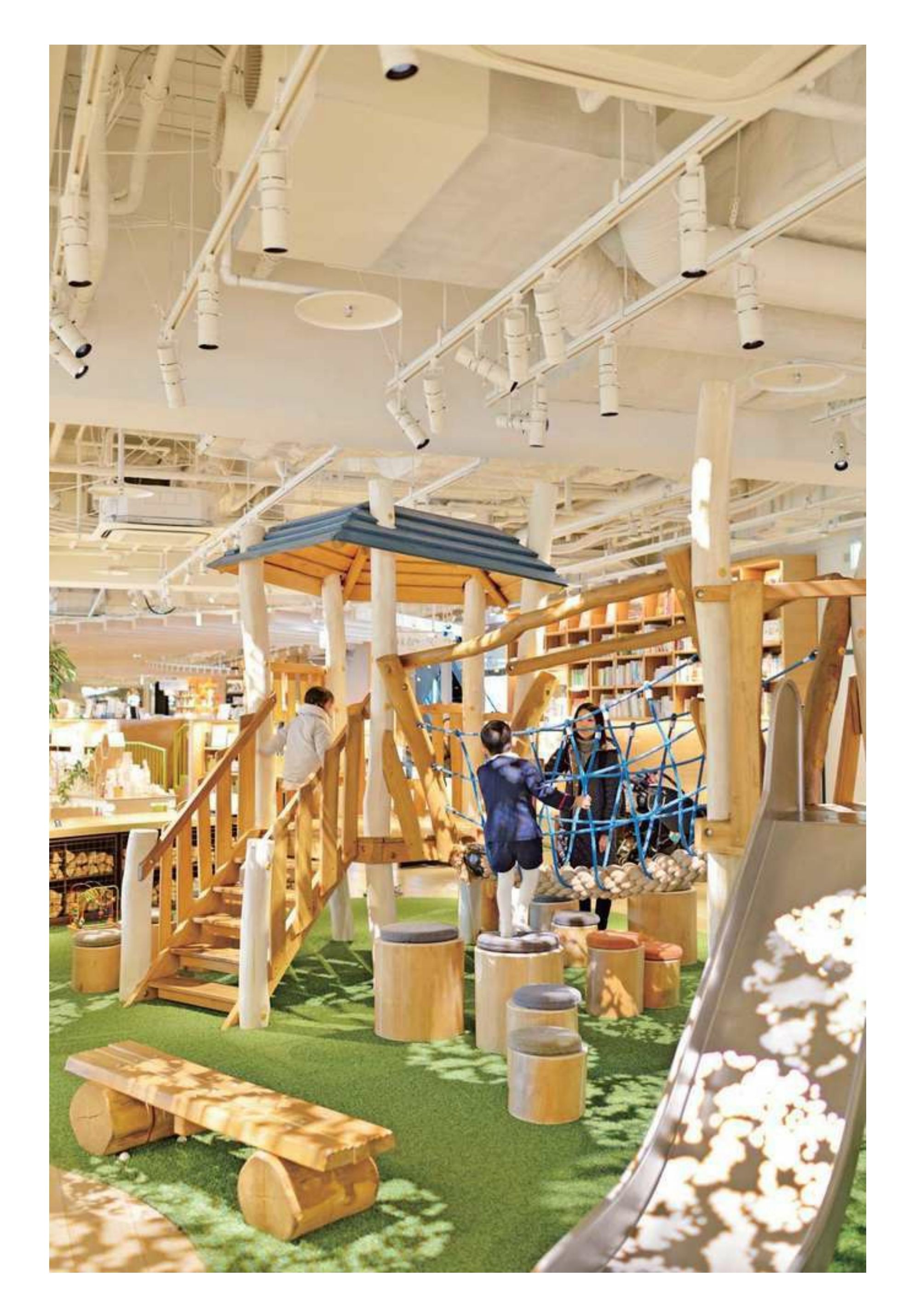
店铺是为顾客而存在的，赚钱只是结果——坐在代官山咖啡厅喝着咖啡的我，突然想起了前辈的这句

教导。

2015年3月××日

CCC未来的工作





在某个会议上，大家就“感受未来”这一主题进行了交流。

我对未来是这么想的：未来，是由人创造的，离开人之本质的未来是不存在的。

人是由头、心、身构成的。

于身体，人们通过类似于诱导性多能干细胞这样的生物技术，提升了肉体的可能性。于头脑，电脑的发明及谷歌等解决方案的产生，大幅提升了人类的知识生产效率。可是于人心，却没有能够提升其功能的解决方案！？

最近，我常常这么想：进行生活风格提案的CCC，其实承担了这一部分的作用。

如果头脑是思考自己的事情的，心是思考他人的事情的话，那么增强“利他心”，便是CCC的使命。

日本文化中的待客之道便是利他心形式化的产物。日本的和食、建筑等，也几乎都是以利他为前提的。

所以我认为从这个意义上来说，日本的生活风格已经获得了全世界的支持，而将这样的生活风格提案给全世界，或许会成为CCC未来的重要工作。

2015年6月××日



答案，看似对方给出，实则由你自己决定

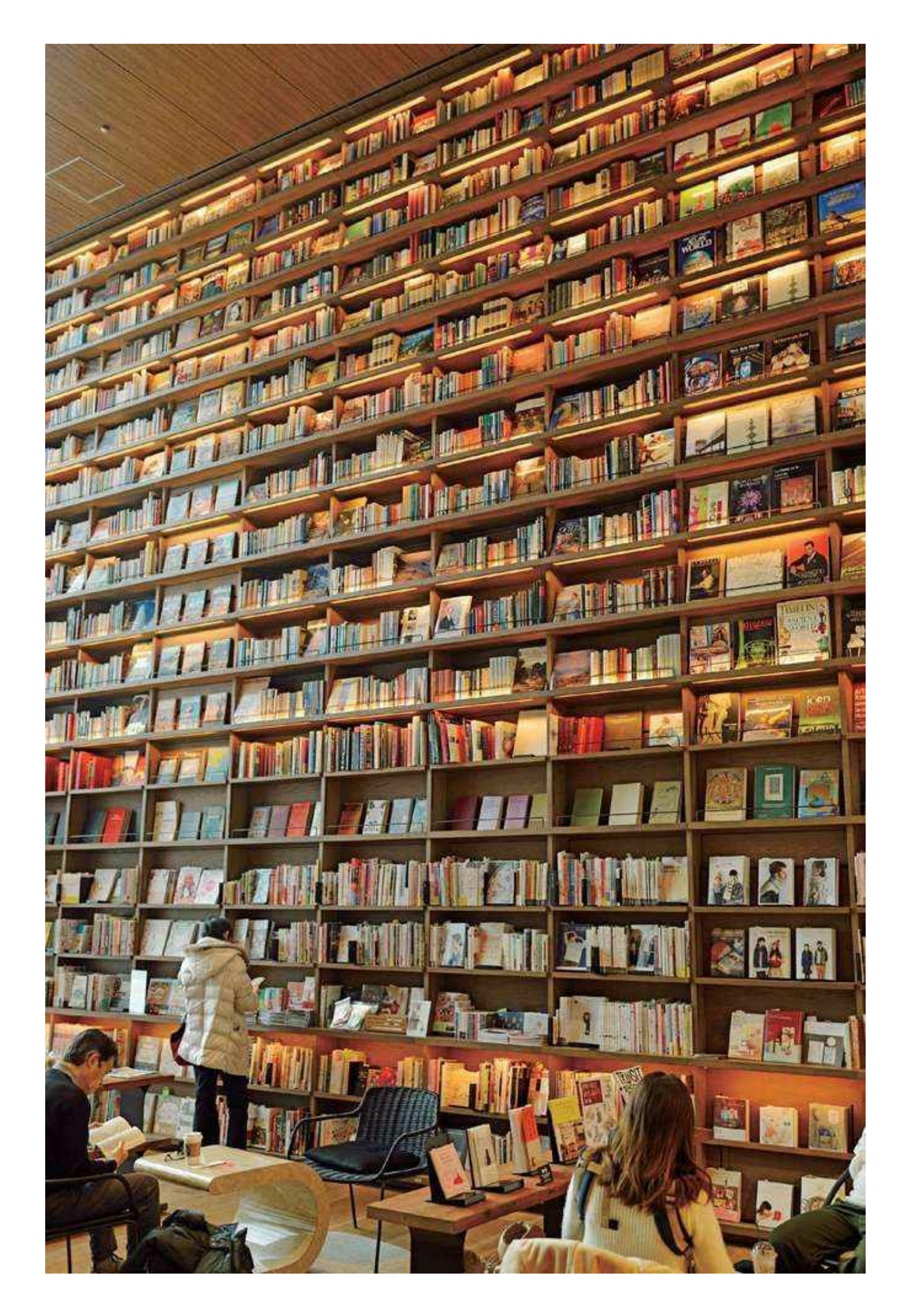
最近，我们在同时运作几个能够左右公司命运的大单子。

昨天，其中的两家客户来到了我们公司，一家回复说“我们决定采用你们的方案”，另一家回复说“我们决定不采用你们的方案”。

虽然后者的答复让在场的人有些不知所措，但是我心中明白，客户的答复其实并非是客户给出的，而是CCC的工作结果使客户做出了这样的决定。换位思考一下，若是好的方案，客户自然会采纳，若是不好的方案，客户自然会放弃。当然，在营销方面多下功夫固然重要，但我们的提案对于客户而言是否具有价值，才是其做出决定的关键。

今天，代官山一大早就开始下雨，可是，中午雨刚停下一小会儿，就来了许许多多的顾客。像代官山这样算不上交通便利的地方，而且还是下雨天，却有那么多顾客愿意过来，我想，它一定拥有让顾客认为值得来的价值，而绝不是因为有促销活动或是地理位置好。


HIRAKATA T-SITE
MUFG
OPEN!



对于客户公司的提案也是如此，无论报价多高，无论多么有难度，只要客户公司认为有价值，他就会回答："我想要，就这么干吧！"之所以会被客户拒绝，其实都是因为我们提出的企划方案没有足以吸引他们的价值。

所以，CCC只要在如何提高产品价值方面多下功夫即可。

相信我们会迎来客户说"请你们来做吧"的那天。

2015年8月××日

有艺术感的生活提案



我正在构思一家“世界第一”的艺术书店。

让我想要这么做的契机，是“存在于世界上的一切东西皆为艺术”这一假说。还因我认为，身为生活提案公司的我们应该成为全日本最了解艺术的集体。决定投资美术笔记本事业，也是因为如此。

公司名Culture Convenience Club中的Culture翻译为“文化”。《广辞苑》[1]中“文化”一词的含义是生活方式，也就是lifestyle。

如今，日料、动漫等日本文化受到了来自世界的广泛关注。在入境游方面，如果访日外国游客数量急剧增长的话，我们就必须要把日本文化做到极致。

比如生活方式中的衣食住，以其中的“住”为例，日本的神社、佛院，尤其是桂离宫及其茶室等是非常有名的。而在设计方面，日本的建筑师往往也是全世界疯抢的对象。

我认为建筑也是艺术，所以在我正在构思的艺术书店中，我打算备齐建筑师的书。比如，隈研吾先生的书，粗略一算，应该已经出版了100多本了。虽然隈研吾先生在中国也颇受欢迎，但是世界上还没有一家集合了隈研吾先生所有作品的书店。

不仅是隈研吾先生，我想把所有日本著名建筑师的书籍都作为艺术品，集合到一家书店里。我想在书店里集合弗兰克·盖里、雅克·赫尔佐格和皮埃尔·德梅隆、弗兰克·劳埃德·赖特、勒·柯布西耶等所有建筑家的书，以一种把建筑视为艺术的感觉。

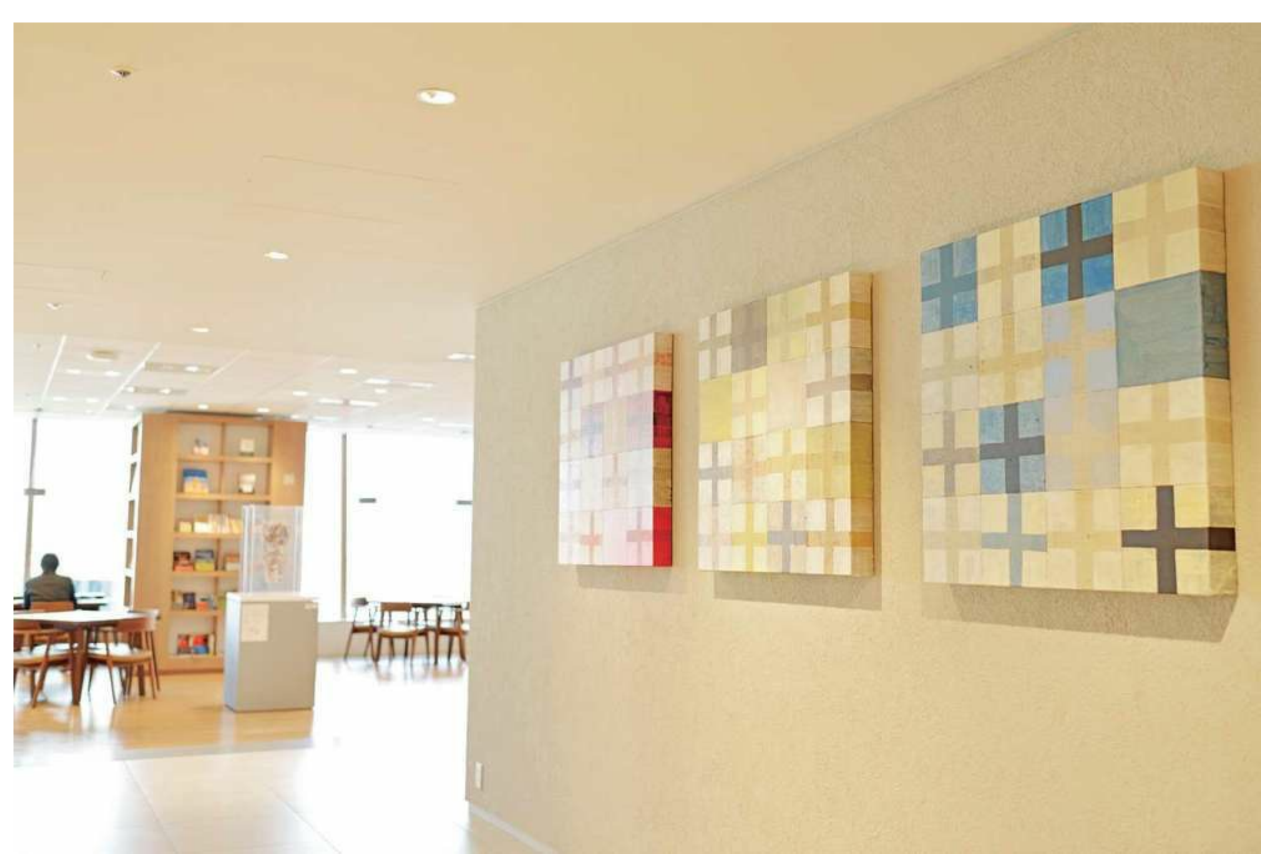
虽然人们已经把日本刀视为艺术品，但我更想把日本的菜刀也视为一种艺术，而不是烹饪工具。



不仅是关于艺术的书，我还想在店里销售真正的艺术品。也就是由我们自己开展美术馆事业，就好像几年前开始的Art in the office（办公室的艺术）活动的扩大版一样。

正如昨天举行的T-Venture Program（T创业计划），从明年开始，我打算举办支援日本年轻艺术家的艺术大奖赛。不管以何种方式，我都希望我们能以企划公司的身份为早日实现“关乎生活的一切事物都能成为艺术”之生活做出贡献。

2015年12月××日





[1] 《广辞苑》：日本最权威的日文词典之一，由岩波书店出版。——编者注

企划必须满足的四个条件



企划公司的工作，是企划出世界上本不存在的事物，并使之以物的形式存在。

32年前，日本还没有茑屋书店。4年前，代官山也没有茑屋书店。存在于世界上的事物，其实全是经过企划、验证才得以存在的。汽车是如此，电脑是如此，手机也是如此。

最近，我再三叮嘱各门店负责人，身为企划公司的CCC制作出的企划，若不满足四个条件的话，是不可以作为企划方案出售的。



这四个条件分别是：

第一，具有“顾客价值”，也就是企划方案能够获得顾客的支持；

第二，具有让有钱的人想要购买的“收益性”，也就是“能够畅销的企划”；

第三，该企划的实施有助于员工及与企划相关人员的成长进步，也就是能够帮助公司成为世界最好的企划公司；

第四，该企划可以使社会变得更好，也就是能够为社会做出贡献。

CCC只能做同时满足这四个条件的企划。除了赚钱就是赚钱的买卖，能讨顾客欢心却要让公司赔本的业务，店铺赚得盆满钵满却要让员工筋疲力尽的生意，这些都是我们不能做的。

同时实现这四个相互矛盾的价值，极其不易。也正因为如此，能够制作如此企划的人才是极其珍贵的，而拥有能够培养出如此企划人才机制的企划公司也是必不可少的。

创业之初，我定下的那个“成为全世界最好的企划公司”的朦胧目标，如今终于可以如此具体地描述出来了。32年的时间与历史，才凝结出了这样一颗果实。

2015年12月××日

总结企划注意两点



CCC的企划要满足四个条件，正如我昨天所写的那样。

总结企划时，我通常会在意两点。

首先是转化为物之前的企划，用一个词来表达，就是“概念”。为了把概念转化为具象的东西，我经常用功能、形象来表达。也就是说，当我产生一个关于杯子的新想法时，关于“功能”，我会明确它能装多少液体，关于“形象”，我会明确它触感如何、用什么材质，或是如何设计等。明确功能、形象，可以使概念变得更加具象。

其次，为了向他人传达、实现这个概念，我通常会用“4W1H”来表达。举例来说，我会明确规定何时（when）、何地（where）、由谁（who）对什么样的东西（what）做什么（how）。这样不但可以加深相关人员对此概念的理解，还能呈现出具体的形态。

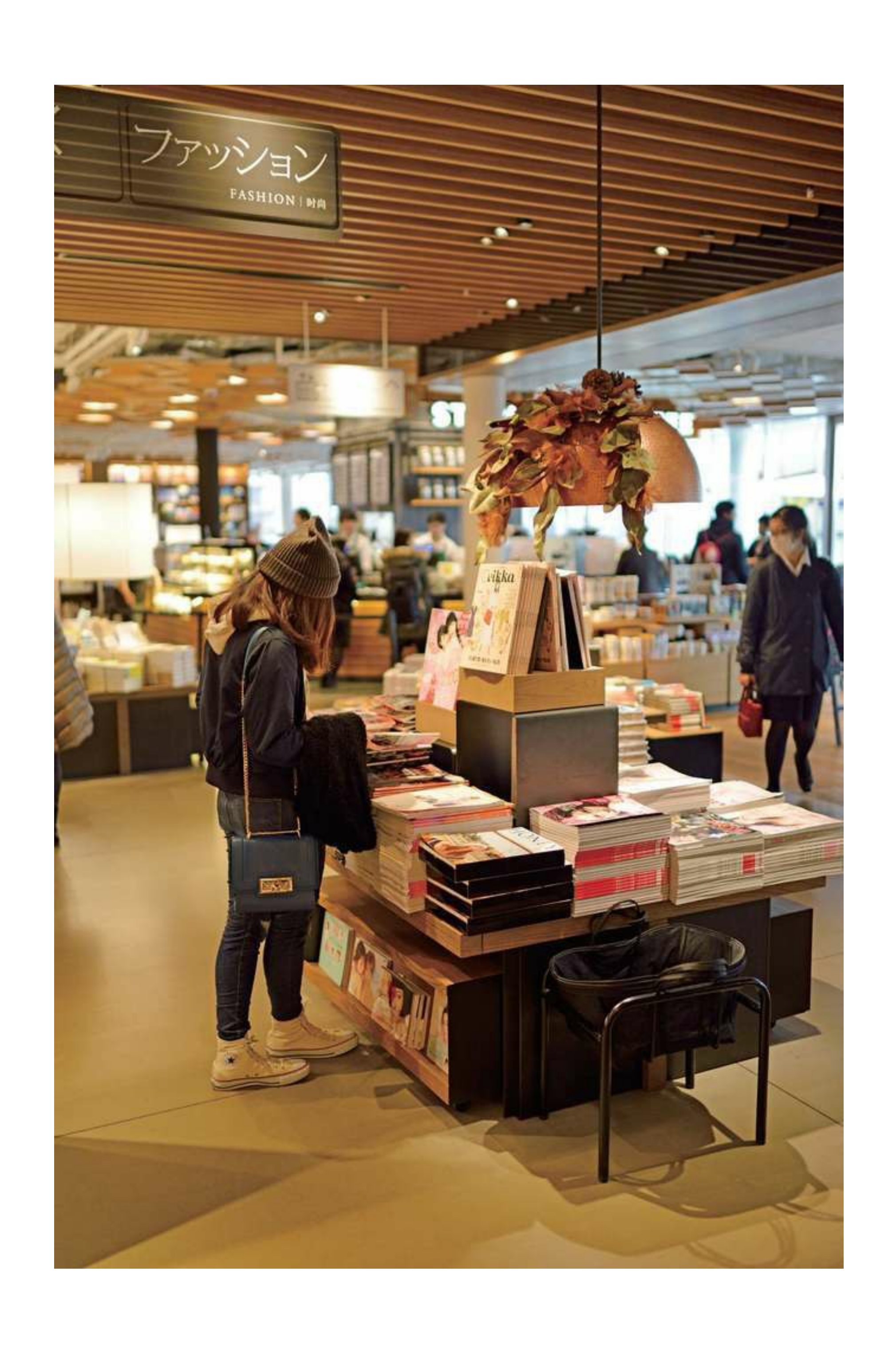


话说回来，概念不是由形产生的，而是由人们“要是有一个这样的店铺该多好”“要是有这样的商品、这样的服务该多好”“要是有这样的系统、这样的公司该多好”等想法产生的。

而在将无形的概念化为有形之物的过程中，最为重要的就是“执念”。若没有执着的信念，将无法解决有可能出现的各种问题。只有拥有强烈的执念，才能将企划实现。没有执念的人，就算有再多的钱、再多的员工、再多的经验，也绝对做不出好的企划。

这与年龄无关。愿更多的年轻人能够勇敢地挑战企划。我供职的前一家公司让我负责轻井泽商业项目企划工作的时候，是在我进入公司第二年的春天。

2015年12月××日


ファッション
FASHION | 时尚

开店之法



为了能够站在顾客的角度，构思出顾客最想去的地方是什么样的，制作代官山项目的企划方案时，我每周都会坐在ASO餐厅的室外露台上，一边任由思绪驰骋，一边撰写企划书。其间，我发现了从ASO餐厅前经过的路人的特征。

首先，带宠物的人、有钱的老年人、年轻的女性比较多。其次，乘坐外国豪车来到这里，一边欣赏着自己的爱车，一边喝咖啡的顾客也比较多。另外，推着婴儿车的母亲也比较多。

想象一下养宠物之人的生活，每天都要照顾宠物的吃喝拉撒睡，还要陪着宠物散步，他们渐渐发现，起初散步时的快乐，突然变成了疲惫、繁忙。所以，如果能把每天的痛苦时段变成每天的欢乐时光，让带宠物散步变得更加快乐——比如，能够和像自己一样的爱宠一族聊聊天，能够有一家宠物店，或是有一家宠物托管店——那该多好啊！结果，我们把代官山的T-SITE打造成了带宠物散步的圣地，使这里成为能够看到世界上各种名犬的地方。

如果真的使这里变成世界第一的宠物散步胜地的话，那么下一个问题又来了——附近的咖啡厅坐不下，餐厅、宠物理发店很难预约。于是，为了尽可能让更多的顾客感到快乐，需要在增加座位数量、研发便捷的预约系统等方面下功夫，让顾客的等待时间也变得快乐。

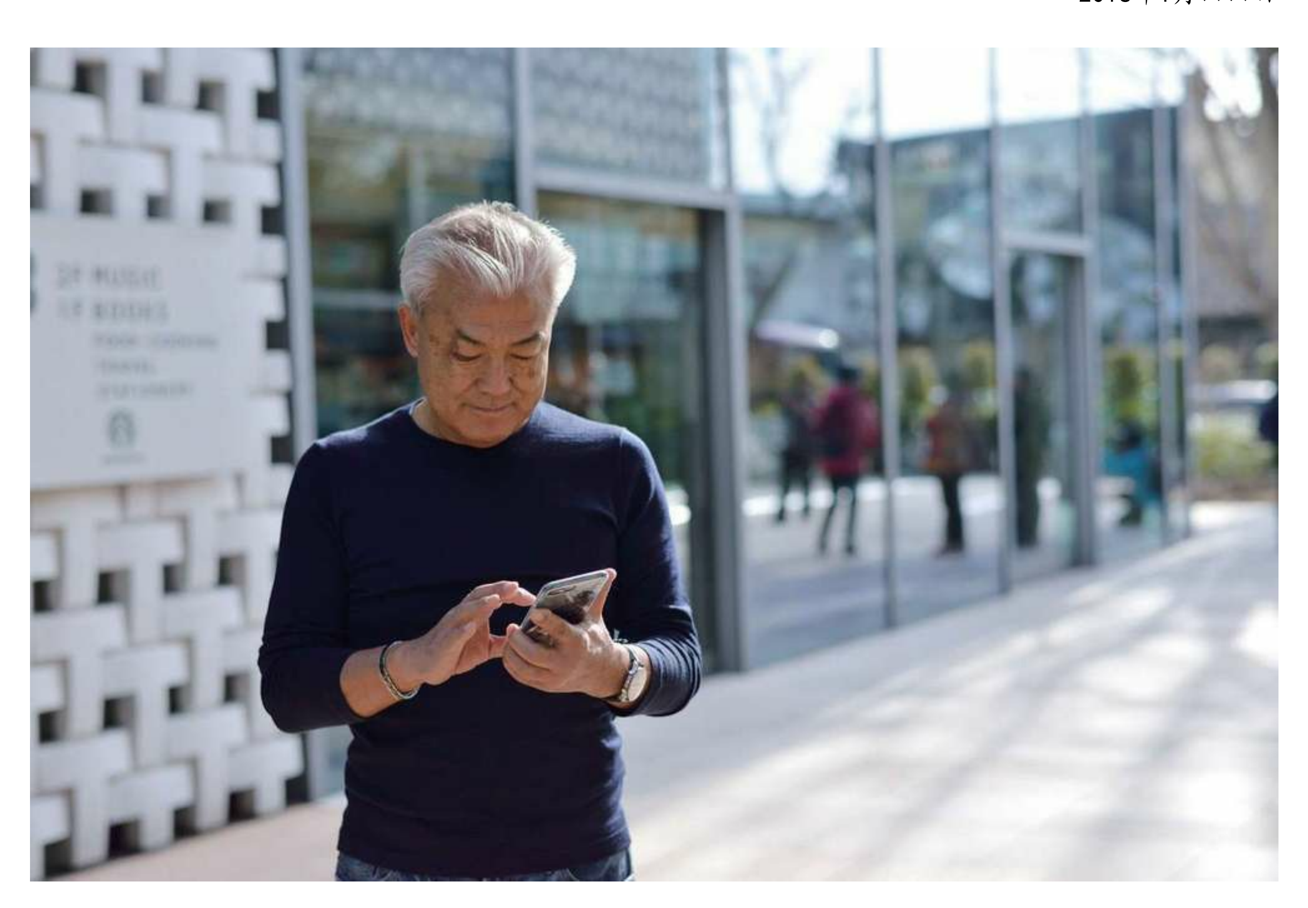
去代官山的餐厅吃饭，如果没有预约的话，至少要等1个小时，其受欢迎程度可想而知。但是，在艾维

餐厅（IVY PLACE）办理完预约手续的顾客，无须在店内排队，完全可以一边在T-SITE闲逛，一边等待。

因为有了能够想到这些的企划师，顾客才会感到幸福，才有更多的顾客变得更加幸福，社会也因此变得幸福。店铺如此，街道也是如此。

不是单纯考虑地区建设，而是努力实现每一个人的幸福，这样既能使社会变得更加快乐，还能挣到钱。能够构思出这样企划的人，大多都有如佛一般的美丽面庞，想必，这定有原因。

2016年1月××日



为生活提案而工作

前几天，某位艺术家邀请我们去他家里做客，还说要亲自下厨露一手。周六晚上7点，我和公司艺术方面的负责人山下一起来到了这位艺术家的家中。

当时，我想到了一件事。在上周的某个会议上，我听某负责人对在轻井泽举办的“生活提案集训”计划进行了介绍，说将针对艺术、饮食、汽车等不同类别分别召开会议。

汽车杂志上有刊登手表广告的，男性潮流服饰杂志上也有“开车去泡温泉”这样第一眼看上去似乎与潮流服饰无关的主题。集训时，不应该分不同主题分别开会讨论。在我看来，关于汽车的企划方案既可以让美食达人听，也可以让艺术达人听，汽车方面的专家也完全可以听听艺术方面的方案。

之所以要这样，是因为在如今的社会，越来越多的人都认为汽车也是一门艺术。至于饮食，餐具本就是一门艺术，而在餐饮中融入艺术感，如精致的摆盘等，也渐渐成为一种趋势。

在我上大学的那个年代，衣服只具有御寒保暖的功能。正如当时滨野安宏[1]先生说的那样：“今后的所有服装都会朝设计化、流行化的方向发展。”我想，所有的生活用品也都会艺术化。也就是说，我们将从艺术即绘画、雕刻等美术品的时代，进入到住的房子、穿的衣服、开的车、用的餐具、家具等一切都呈艺术化发展的时代。



所以，我们不能把饮食和艺术分开，也不能把汽车和艺术分开。

在这位招待了我和山下的艺术家家中，我发现不单是他的作品，整个空间都仿佛是一件艺术品，无论灯光照明、装饰，还是他亲自设计的家具，一切的一切，都洋溢着浓浓的艺术气息。

还有，我们吃的饭菜全都是这位艺术家亲手制作，从食材的挑选，到呈现在我们眼前的烹饪时的动作，还有餐具、摆盘等，无不构成了饮食的艺术。

用餐开始于晚上7点，当我们开始品尝最后一杯咖啡时，已是夜里12点。长达5个小时的款待，包括谈话在内，没有一丝多余，简直就是一部完美的“作品”。

负责设计我在代官山的家宅及轻井泽酒店的池贝女士，为了让我明白建成后该如何用它们招待客人，她还特意给我介绍了可提供送餐服务的餐厅、可表演插花的女艺术家，而且还会在招待客人的当天派她设计事务所的相关负责人来从旁指点。在她的世界里，设计工作好像并不是在设计结束的那一刻终结的。

总而言之，我认为真正的生活提案不应分种类，而应贯穿于衣食住行等方方面面的生活印象。

在代官山，企划优质日常生活。在梅田，企划工作方法。未来，希望CCC能为“充满艺术气息的生活”“享受汽车乐趣的生活”等制作出更多优质的企划方案。

在我看来，无论制作什么样的生活提案，都不是只在脑子里想想这样做到底是好还是不好，而是要将自己认为好的东西，将自己经历过的好的体验，介绍给其他人，告诉他“这个很不错哟”。

我打心眼儿里认为，周六受到的艺术家的款待真是太棒了！能在池贝女士设计的房子里生活真是太幸福了！

最近，我见到大公司的董事长时，他们经常对我说，因为他们的公司总做不出好的提案，所以想委托CCC来做。可是，我认为CCC拥有的体验、信息依然太少太少。

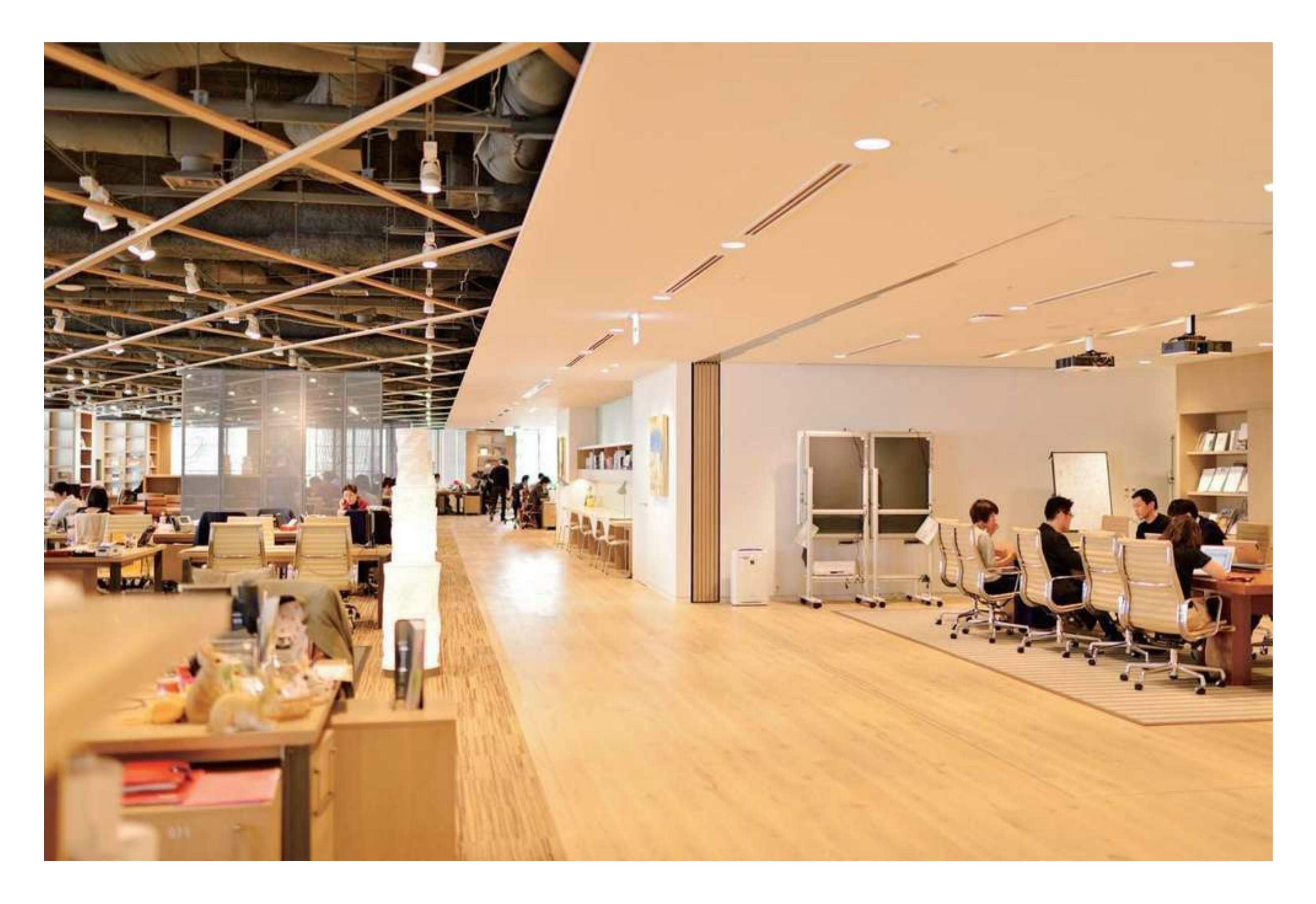
既然立志从事生活提案领域，我就想因“这个很不错”的提案成为世界最好的生活提案公司。最近，我都是基于这一观点过周末的——为了寻找到更多的快乐和惊喜！

2016年1月××日

---

[1] 滨野安宏：日本著名生活形态综合策划师，从事商业与地产策划。——编者注

徒劳和失败可以转变为财富



仔细回想一下，走到今天，我们做了很多无用的工作。

比如，有公司请我们对国外一处面向顶级富豪的奢华酒店做设计，我们因此奔赴项目所在地考察，可是最后对方并没有让我们做。

推销T积分卡时，我们对各个行业做得最好的公司进行了详细的研究，还对相关行业市场进行了调查，可是我们的提案依然遭到了对方的拒绝。为魅力露营式生活进行提案时，我们也做了大量的市场调查，如今想来，真的是干了不少无用的工作。

可是，正是因为有了这些看似无用的经验、时间、开销，员工才积累了经验与知识，我们才打下了能够胜任高难度工作的坚实基础。

当时，我们一边唉声叹气，一边调整心情，继续努力。如今回想起来，当时的做法的确有些幼稚，但与此同时，我也发现，认真的付出终会成为公司的宝贵财富。

我一边与面前超级厉害的公司的超级大老板聊着天，一边回忆起了那些令人难以忘怀的过去。

2016年3月××日

眼睛看到的风景，其实并非来自眼睛



人，看似在用眼睛看风景，其实是在用头脑。

人，看似在用舌头品尝味道，其是在用眼睛。

人，看似在用耳朵聆听对方的话，其实也是在用头脑。

所以，即使同样的风景，在不同的人眼中也是不一样的。

人喜欢在风景中下意识地寻找其背后的意义。若是对自己有意义的风景，就会将其留存在记忆中。若是无意义的风景，就会选择将其遗忘。所以，即使面对同样的风景，不同人的看法也是不一样的。风景背后的意义，会因一个人的兴趣、意识、固有观念的不同而不同。

食物也是如此，如果曾经品尝过一道美味的菜肴，留下了深刻的印象，那么当同样的菜肴出现在面前时，美味之感便会油然而生。喝咖啡时，如果咖啡看起来很诱人，或是印有熟悉品牌的标识，那么我们自然会感觉那杯咖啡很好喝。也就是说，人喜欢用眼睛品尝味道。

同理，关于未来，即使获得了同样的信息，不同的人也会描绘出不同的景象。

最近，在与各种公司打交道的过程中，不同公司所具有的未来创造力常常令我惊讶不已，因为他们竟

然如此不同。明明拥有同样的信息，但能够创造性地描绘未来的经营者、公司却少之又少。

若只是在过去的延长线上描绘未来，那么越挣扎越容易得到无趣的答案。若是不专业的外行人描绘的未来，即便一眼看上去似乎有那么点意思，也展现不出具体的形象。

但是与此同时，也有既能清晰描绘出打动人心的未来，又能清楚说出实现这一未来具体方法的经营者。

为什么会存在如此大的差距呢？

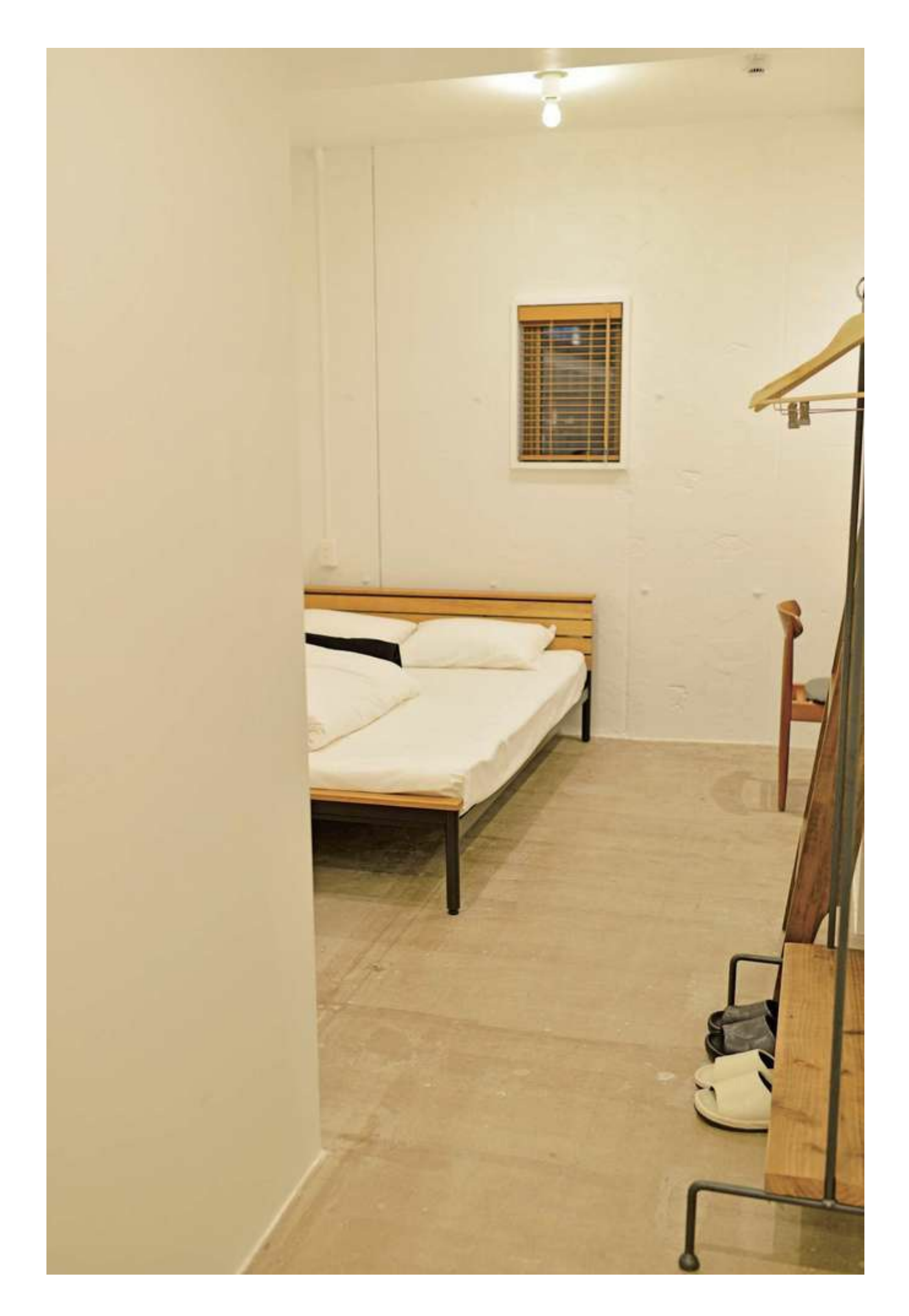


我发现，优秀的创意工作者、经营者都有一个相同点，那就是：不固执己见，经常保持谦虚听取他人意见的姿态，经常保持渴望获取新知的姿态；经常保持不是让自己满意，而是制作出对客户、对公司有价值的企划方案的姿态。

有了这样的姿态，自能领略与众不同的风景，做出美味的菜肴，创造美好的未来。

2016年5月××日

爱彼迎与CCC的记者会



今天早晨11点，在9楼的CCC咖啡厅，我与全世界最大的房屋短期租赁网站爱彼迎的联合创始人乔·杰比亚共同召开了记者会。

晚上，我与客人吃饭时，立刻接到了朋友打来的电话："CCC又踩到地雷了！不过，这倒是符合CCC的

做事风格。”

其实，公司里曾经提出过反对的意见，说为什么非要在这个时候做这件事，为什么不等相关法律修改好再做。但我还是决定在这个时候发布消息，因为我认为这才符合CCC的做事风格。

因为房屋短期租赁是当今的一项热门服务，加上爱彼迎的创始人和我都出席了记者会，所以在公司9层的记者会现场来了许多以电视台记者为代表的媒体人员。

我在记者会上的发言很简单，主要讲的是，日本进入了人口负增长时期，日本企业的发展变得愈发艰难。但是另一方面，以和食、富士山等为代表的日本文化却在世界范围内得到了认可，从国外来日本旅游的游客（入境）数量急剧上升，开始给日本的经济带来巨大的收益，可是，酒店、旅馆的数量并没有随之快速增长，这让日本人及外国游客感到了极大的不便。

日本进入老龄化社会后，空置房不断增加，渐渐发展成了严峻的社会问题。就好比京都的一些老房子，若能好好收拾一下，完全可以提供给外国游客住宿。如此，对于房东而言，多了一笔新收入；对于邻居而言，景观变美了，安全性也提升了。

2007年，过着合租生活的乔·杰比亚与布莱恩·切斯基恰巧碰到美国工业设计师协会在旧金山召开会议，于是，他们拿出自己房间里的床位，在网上刊登租房广告，为那些找不到住处的客人提供短期住宿服务，以此为契机，他们创造了爱彼迎。时至今日，他们依然与最开始的三位客人保持着很好的朋友关系。

如今，爱彼迎已经发展为在全世界拥有200万间房屋信息及累计用户8000万的世界最大短期租赁互联网企业。2014年巴西世界杯举办期间，在抵达巴西的50万名游客中，爱彼迎取得了为其中10万人解决住宿问题的傲人业绩。今年的里约奥运会，爱彼迎已经成为其赞助商之一。如今，爱彼迎在日本的登记房间数量为3.5万间，与全世界登记的200万间相比，仅占了1.75%。而日本人中知道爱彼迎的，也仅有15.9%，使用过爱彼迎的，更是只有1.6%！！



他们的经营理念不是“单纯的租房”，而是通过主人的热情招待，创造“与顾客之间的交流”。仅仅提供像日本民宿那样的房屋租赁服务，并不是爱彼迎的商业模式。可是，在日本，人们却都把爱彼迎当作仅仅提供租房服务的民宿。

有了主人招待客人的理念，就不会给附近的邻居添麻烦。

所以，我向媒体宣布说，CCC将与爱彼迎进行合作，帮助爱彼迎纠正人们对它的误解，促进赴日游客数量增加，为日本经济的发展助一臂之力。

我们的目标是，发展日本式家庭共享（home sharing）。

此外，说起法律，像家庭共享这样的新服务，是68年前颁布《旅馆业法》时所没有的服务。所以，虽然目前尚无适用法律，这项业务需要在现行法律框架内运行，但是我相信，未来一定会颁布新的相关法律。

我认为爱彼迎与茑屋有几个相同点。

虽然茑屋也是从“生活提案”这一理念起步的，但如今依旧被世人称为“大型租赁商店”。在33年前刚开始创业时，唱片还被世人认为是“买来听”的东西，而秉持“供大家租赁共享”这一理念的茑屋，或许是日本共享服务行业领域的先行者。

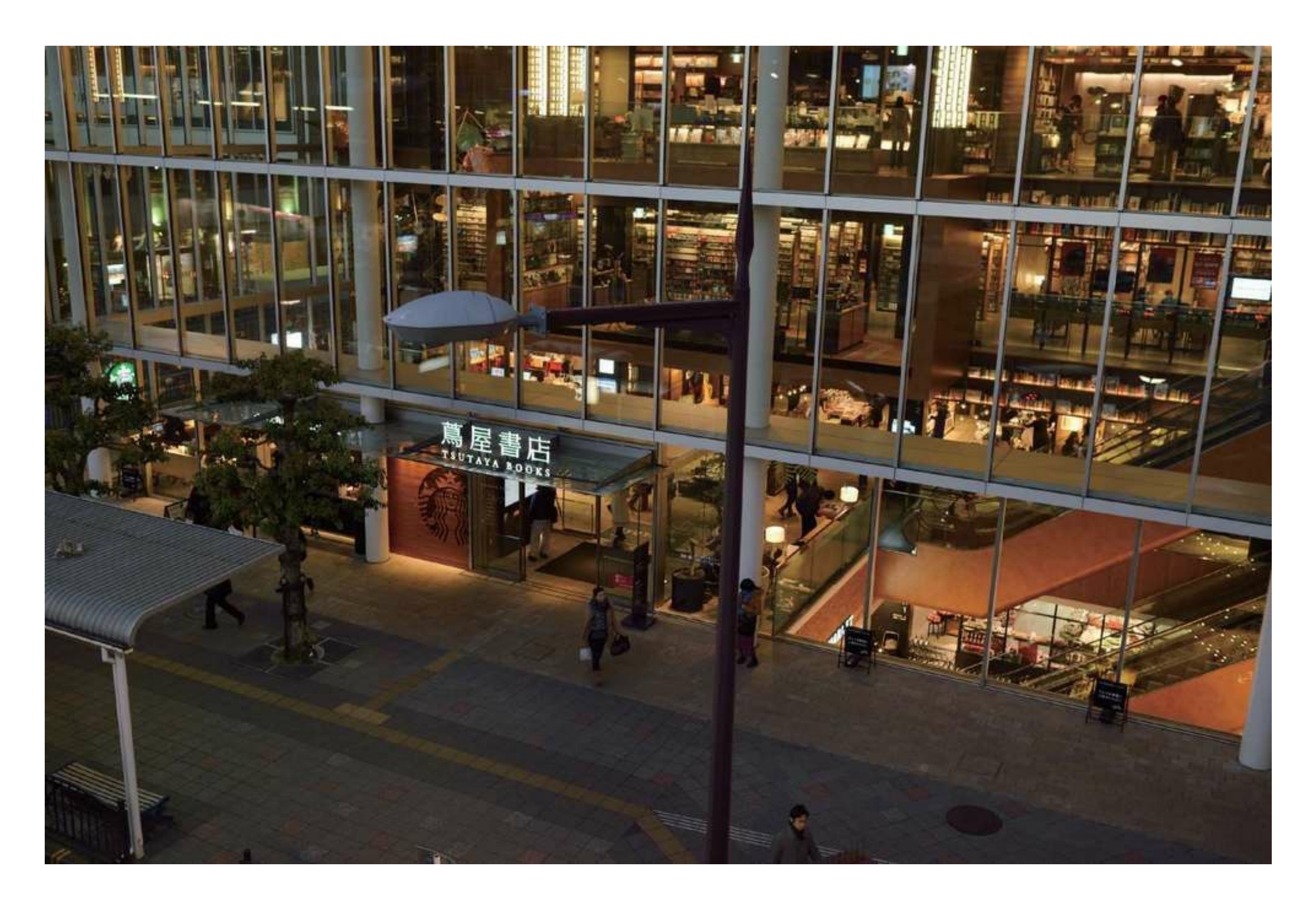
乔·杰比亚在做爱彼迎之前，曾挑战过书店业，却以失败告终。他们历经一番艰难困苦，才得以创造了爱彼迎。而我在33年前的起点也是书店，从而有了今天。

我在记者会上突然觉得，这或许是冥冥之中，缘分使然。

2016年5月××日



细节见魂



生产、销售、招商、筹措资金、培养人才、签约、打造品牌，人的工作，分为许多阶段层次，既有现场性的工作，也有服务性的工作，还有管理性的工作。

如果管理决策错误，那么无论一线员工再怎么努力，也都是徒劳。比如，生产出了非常好的产品，如果找错了销售伙伴，产品是卖不好的；如果没给顾客留下好印象的话，产品也是卖不好的；选错了开店地点，或是使用了错误的网络营销战略，就算有再好的商品、再好的服务，也带不来收益。总而言之，战略上的失误，是无法通过战术扭转的。

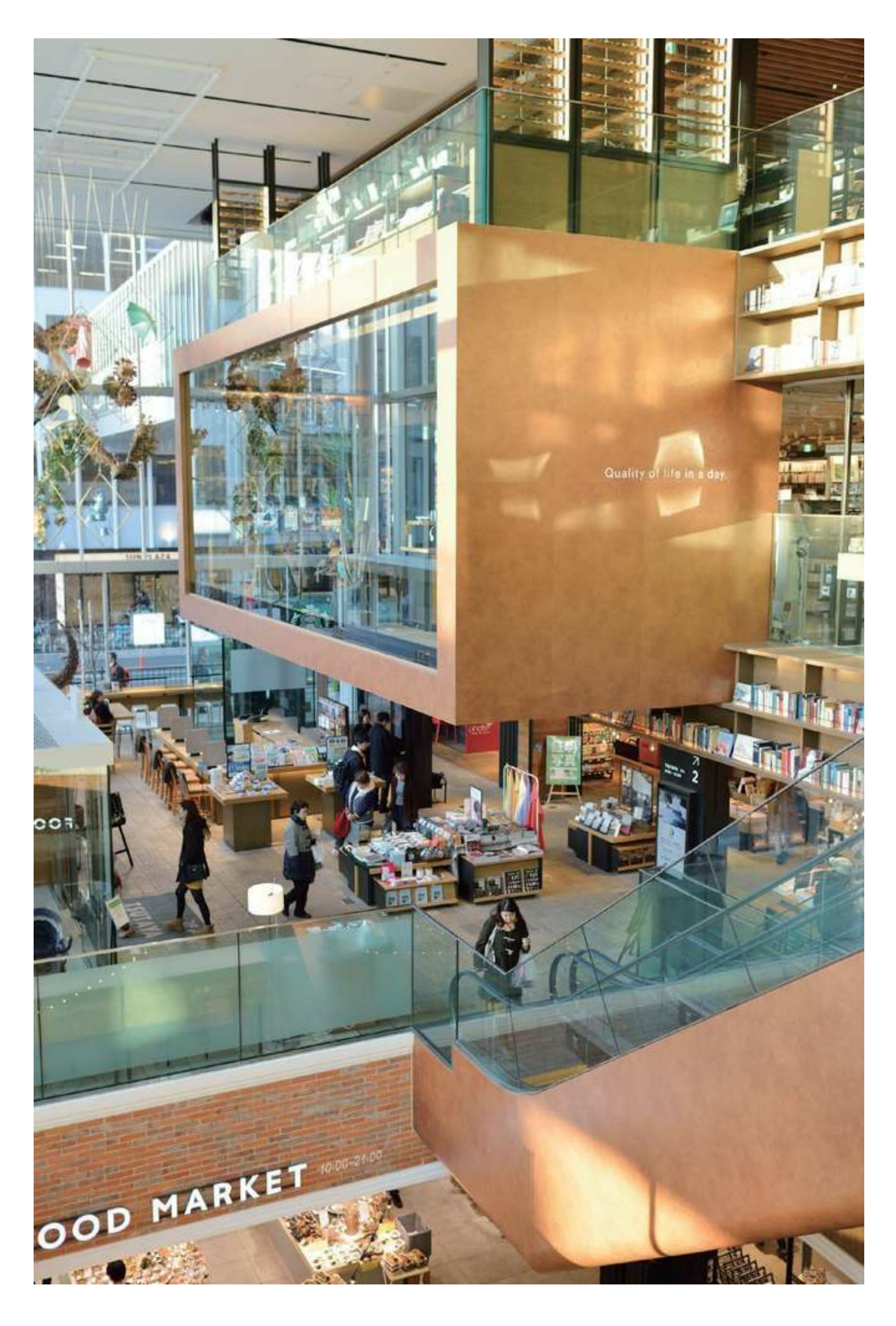
另一方面，如果制订了非常完美的经营计划、经营战略，还拥有丰厚的资金，但是在产品制作上偷工减料，不但产品不好卖，还会失去顾客的信任。

今天，我被请到新建的柏叶T-SITE进行现场指导，其他项目的成员也一起前去学习，于是我们一起乘巴士前往。

建造这个项目的契机，源自一位看过代官山项目的开发商，他请我们再建一座同样的T-SITE。于是，我们委托代官山项目的设计公司克莱因·戴瑟姆建筑事务所（Klein Dytham architecture）负责设计，目前正在为争取明年开业做准备。

项目所在地与代官山建设之初时的情况一样，行人数量为零，距离车站约500米。所以，如果不把这里建设成真正让顾客想去的地方，是没有人愿意来的。

可是，因为T-SITE相关团队成员有过成功的经历，所以他们或许很容易陷入一种“建了顾客就会来”的错觉。也正因为如此，我们更要慎重，不能抱着这样的想法，而要考虑我们怎么做企划才能让顾客一定会来，而且来了也不觉得吃亏，不对，是来了以后感觉不来才吃亏。



今天，听了项目成员的介绍，我感觉目前的企划方案距离上述目标还差得很远很远。尤其是项目成员的脑海里还没有形成精确到以厘米为单位的具体画面，这让我感到不安。

看到设计师拿出的设计图纸，我认为这只能建出一处不错的空间，却建不出好的商业。

若不能诚心待客，若不能像不肯耽误顾客一秒而忙碌且井井有条地上菜的服务员那样，为顾客提供独一无二的用心服务的话，那么顾客来了一次就不愿再来第二次了。

如果不能以厘米为单位制作出让顾客觉得不来才吃亏的企划方案的话，是无法打造出能够吸引顾客专门到来的空间的。

我们拜托开发商，把贮水池建成类似纽约中央公园一样，计划正在有条不紊地开展中。这样一来，就可以呈现出让大家渴望在这里带着孩子或宠物散步游玩的景象。

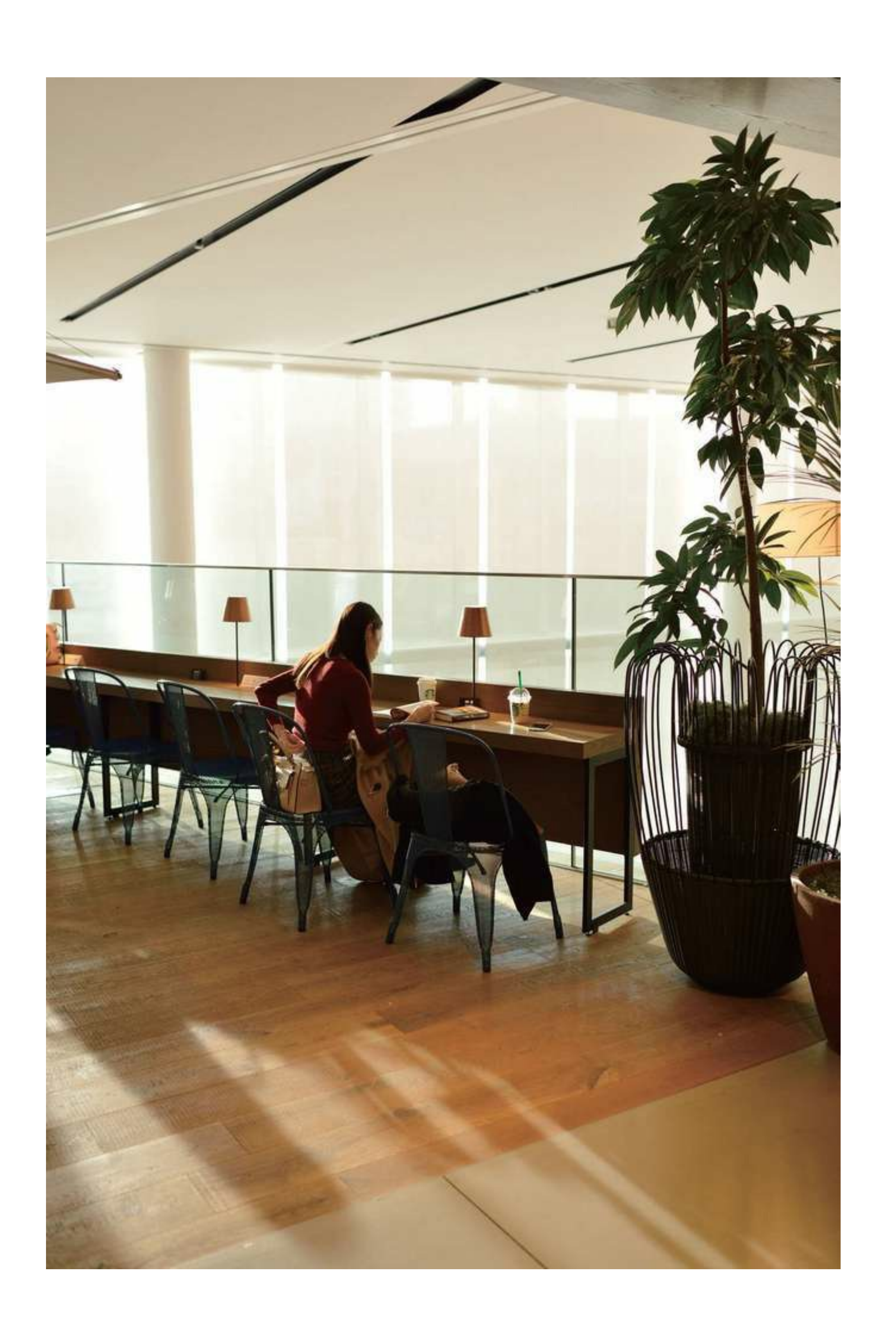
从相邻的高级住宅楼群眺望T-SITE时视野绝佳。虽然项目距离车站较远，但与16号线相接约270米，停车场也可以容纳车辆500辆以上。明明位于如此优越的环境之中，可是企划的内容还远远不够充实。

好在夏天才刚刚开始，胜负的关键还在后面。

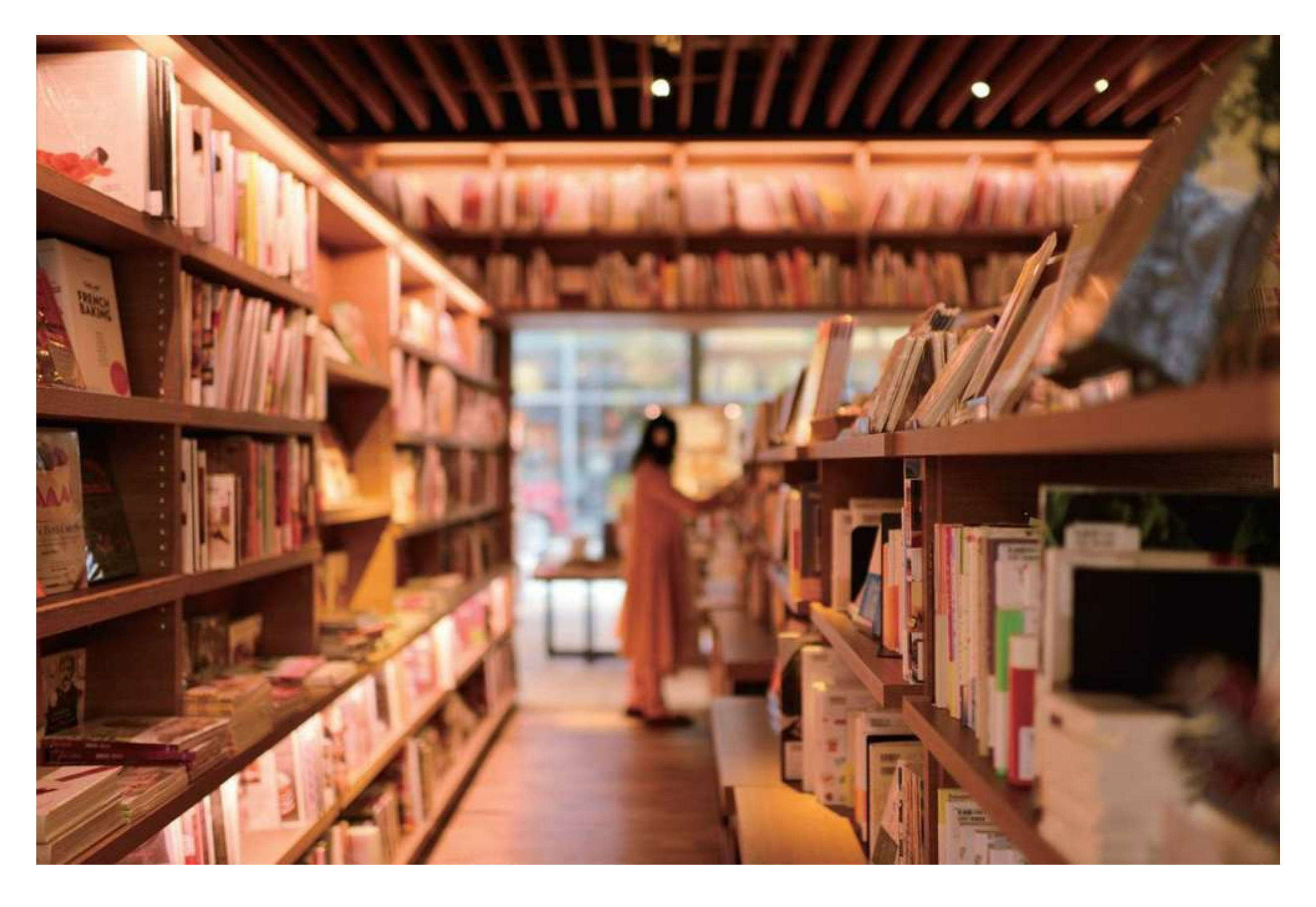
我一边说着，一边和大家乘坐巴士，回到了东京的办公室。

我由衷地祈祷，大家能把心绪与执念化为凝结于细节之处的灵魂。

2016年7月××日



三位顾客



开了代官山的茑屋书店以后，我从日本顾客的身上明白了一些事情。

据说，在日本合计约1500万亿日元的个人资产当中，高达七成的所有者都是60岁以上的老年人。而上班族中近七成人（约3600万人）的年收入仅在400万日元以下。也就是说，在我还是学生的1970年到泡沫经济崩溃的1990年这20年间，日本出现的中产阶层如今已经不存在了。

暂且不评判这一变化是好是坏，用媒体的话说，现在我们已经进入了“格差社会”。所以我认为，企划公司或者企划人，已经不能再像过去那样，对顾客一概而论了。

我年轻时，日本能称为有钱人的人，只有极少一部分，可是后来的经济高速增长，给日本造就了许多亿万富翁。因此，日本开了许多高级奢侈品商店，还出现了高级进口车展示厅、高级住宅区等。

我和儿子一起去我家附近的烤肉店，人均消费近1万日元，而我前几天去的丹尼快餐店，人均消费要不了2000日元。

在已经成熟的日本卖企划，必须站在拥有各种不同价值观、生活方式的顾客角度看问题。

虽然年轻人喜欢玩手机，但60岁以上的老年人并不能很好地使用手机。所以，如今备受关注的手机支付看似很方便，但没钱的、不花钱的年轻人，玩的净是一些手机上的免费服务，基本不怎么用手机花钱。

另一方面，极具购买力的60岁以上的客人并不怎么玩手机，加上他们有使用信用卡支付的习惯，所以对于手机支付怎么也提不起兴趣。

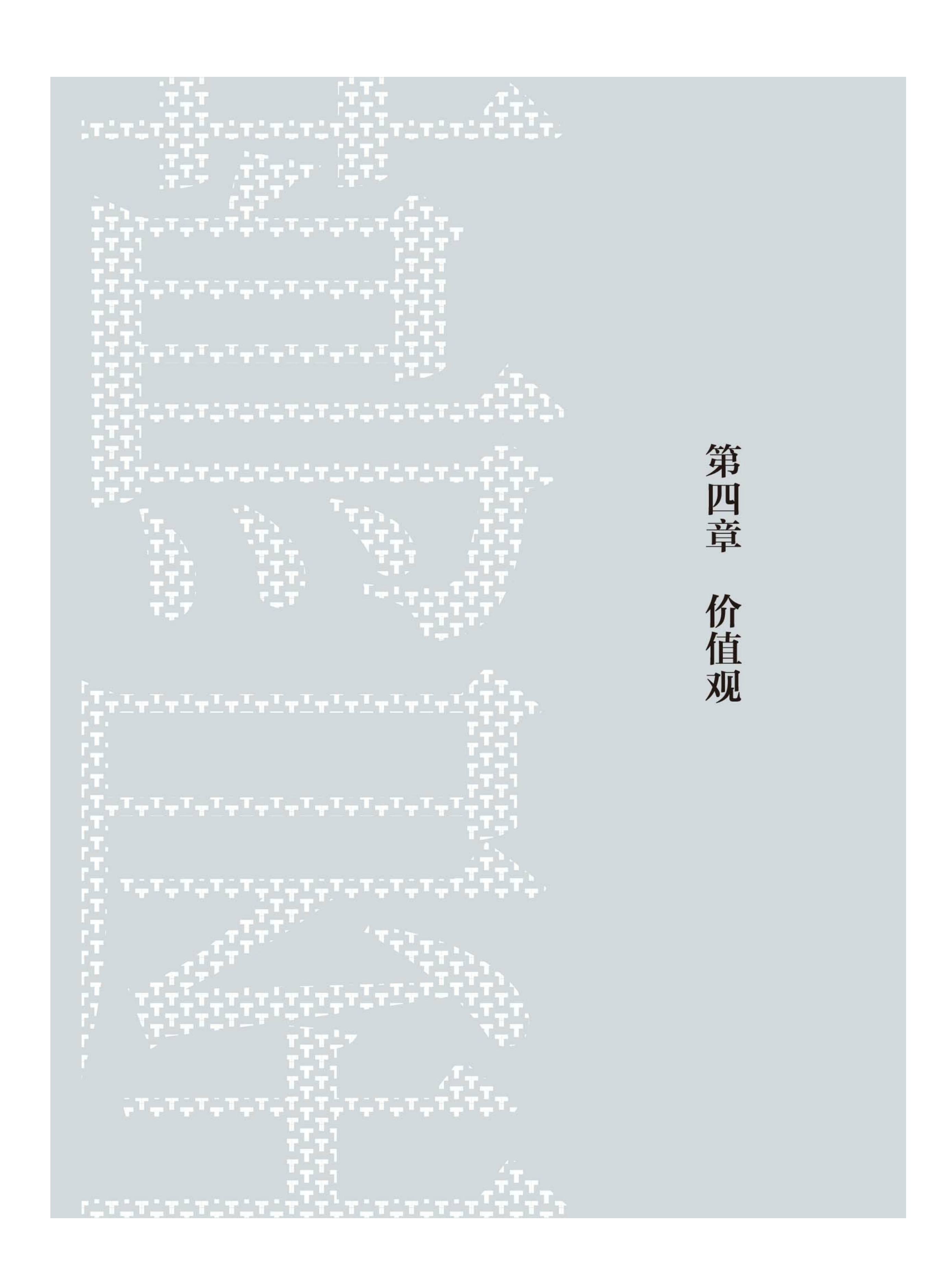
拥有丰厚资产的老年人，老人们的孩子、孙子，占据劳动者人数2/3、年收入不足400万的人，日本有这样“三位”顾客。

我们已经进入了一个成熟的日本市场，在这样的市场中，若想让畅销品在各种客户群中都卖得好，就必须好好下功夫。

也正因为如此，我愈发深切地感受到了企划公司的重要。

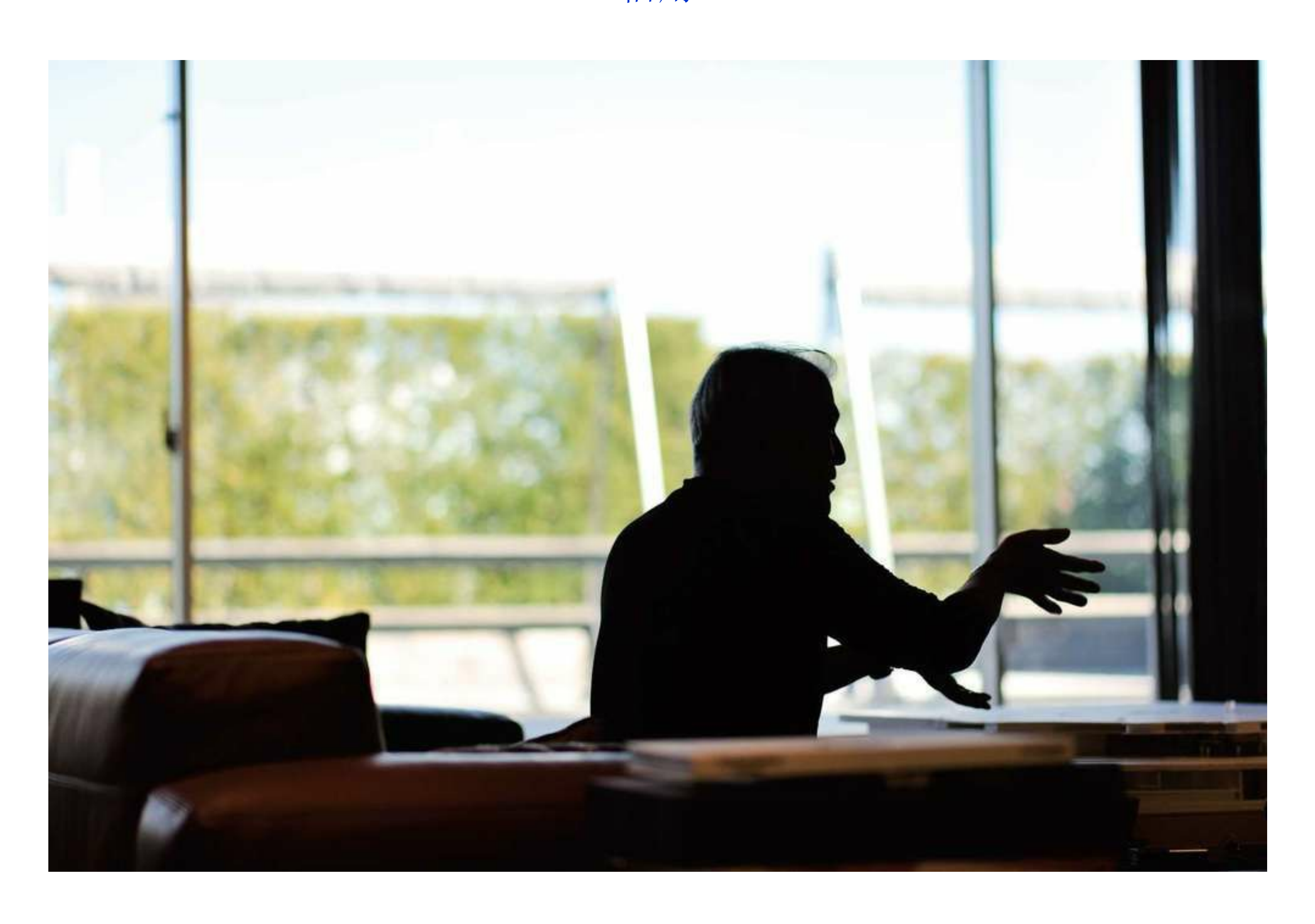
2016年9月××日

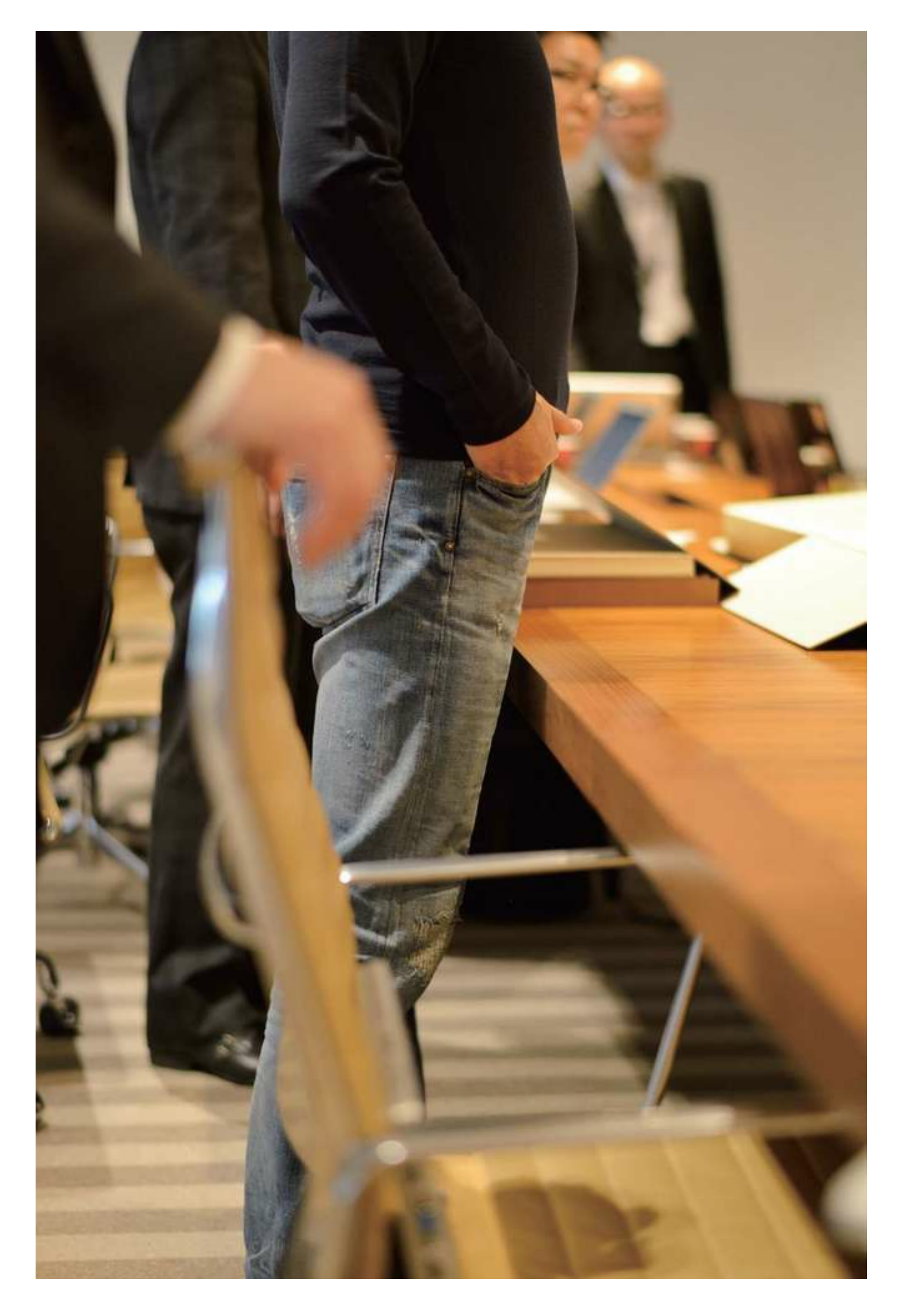




第四章 价值观

信用





今天的早报专栏中，刊登了这样一篇文章，大概内容是：能不能做到“吃水不忘挖井人”取决于人性，普通的人只会议论水的味道。

在CCC工作的人，会在不知不觉中体会到CCC的信用所带来的好处。所谓CCC的信用，从客户的角度来说，是严格按照约定期限、约定金额付款。因为公司已经上市了，所以还会被默认为不会干坏事。准确无误、不拖延，支付时不恶性砍价，收到钱后依然不遗余力保证顾客价值，所以，CCC能够在不受怀疑、无须说明公司财务情况的条件下进行交易。

最近让我担心的是，这些信用并不是天生就有的，而是前人一点一滴积累起来的。所以，我想对CCC

现在的员工们说：“使用CCC的信用可以，但用的同时，请为CCC积累新的信用。”

比如，我希望大家能够在接待CCC邀请而来的客人时注意礼节、礼仪。许多地产公司在了解CCC的信用、茑屋的开店实力以后，会主动介绍来各种项目。看到茑屋的销售能力以后，文娱产品制造商会主动提供各种作品供我们销售。系统供应商的人，也会多次来到现场进行新技术指导。



希望大家不要认为这些都是理所应当的，而要思考为什么我们能够得到这么多人的信任，我们该怎样做才能得到更多人的信任。

我始终坚持，站在对方的立场，不做令对方反感的事情，只做让对方高兴的事情。

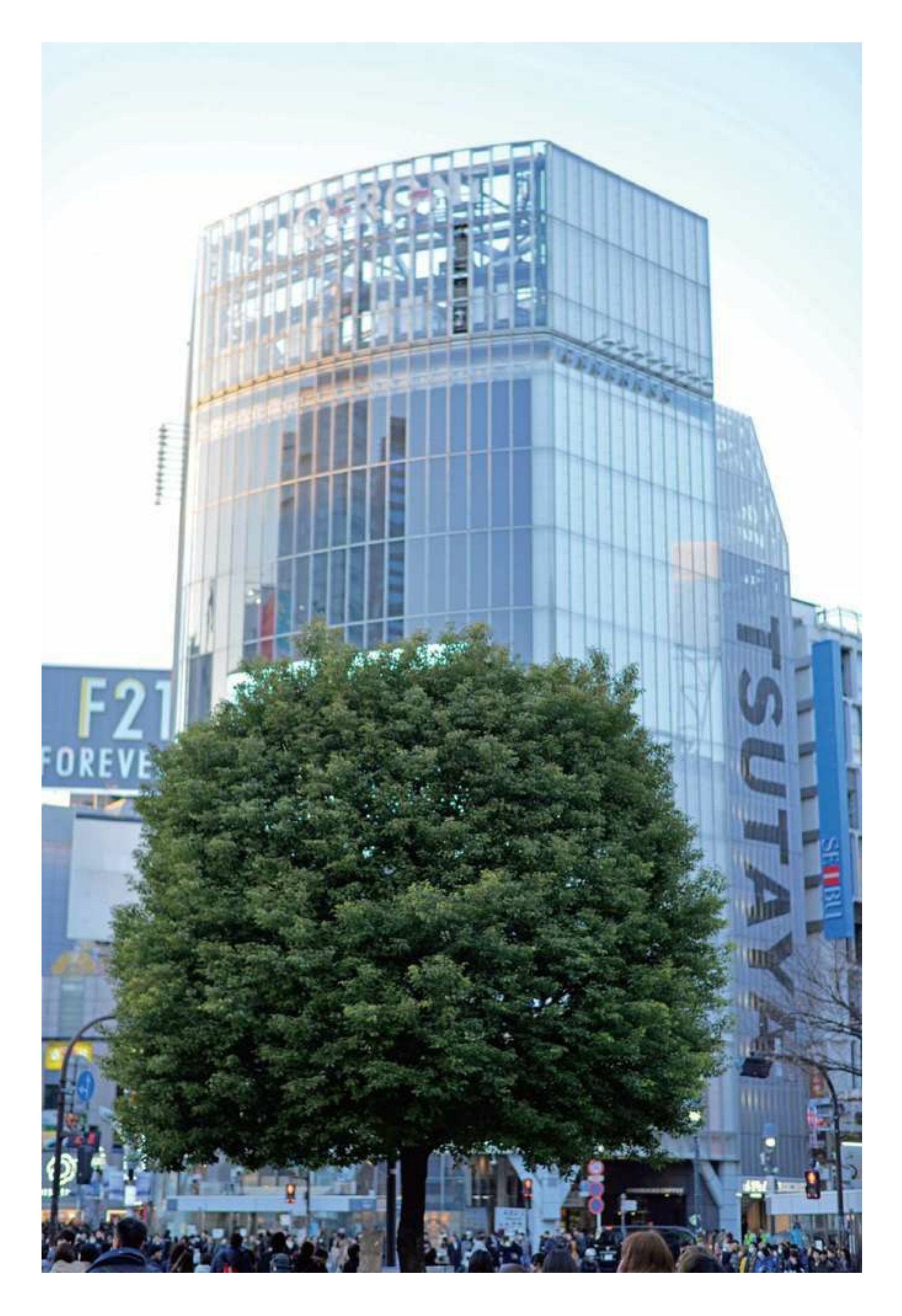
比如，地产公司给我们介绍新项目时，我会尽可能地在最短的时间内做出答复；决定不做时，我会认真地写明原因；如果做了市场调查，我会主动提供相关数据。总而言之，我会想尽一切办法让对方认为，能与CCC合作真是太好了！

之所以会这么做，是因为起初的CCC是没有信用的。因为有了一点一滴的累积，我们才收获了CCC的粉丝。

我们今天上午开了信息技术相关会议。下午，为了在秋季之前完成总结，负责经营企划的员工就年中计划框架向经营会议成员进行了汇报，并听取了大家的意见。会议一下子开了6个小时，确实有点累啊（笑）！

2007年8月××日

萱沼与高桥誉则



从今天开始的未来一周内，茑屋书店商品本部部长萱沼将作为我的拎包助理，与我一同参加NEO（下一代经营者培养计划）。

萱沼于1994年进入公司（第10期员工），后成为1999年除夕开业的涩谷茑屋书店项目成员。从1997年

项目开始筹备到开业的两年时间里，他什么也没干，在我身边混了两年。

我之所以会让菅沼参与涩谷茑屋书店项目，是想让他通过亲身经历学习“实现想做却不会做之事”的过程。如今坐落着涩谷茑屋书店的，是堪称日本“时代广场”的黄金地段。按照一般人的想法，把如此黄金地段上的一栋地下2层、地上8层的地产项目企划为茑屋书店，是当时的CCC根本无法完成的项目。

我也曾像菅沼那样，在铃屋株式会社学习了“实现想做却不会做之事”的过程。巧合的是，我也和菅沼一样，有过两年身处青山BellCommon购物中心项目企划团队却什么也没做的经历。虽然公司让我负责生活提案，可是当时的我还只是一个对生活提案一无所知的刚走出校门的新员工。当时铃屋有许多业内资深人士，但他们擅长的是卖女装，反而容易被先前的经验所束缚。若突然让这些铃屋员工制作生活提案的话，未免真的有些强人所难了。也正是因为如此，他们才会让像我这样什么也不懂的刚毕业的学生参与那无人能做的项目，让我了解什么才能用于“生活提案”。

菅沼刚入职时，虽然CCC已给茑屋书店戴上了“生活提案”的帽子，但事实上，它还只是一个用唱片租赁挣来的钱努力偿还银行贷款的公司。

就像刚刚进入铃屋的我一样，没有人能够给予菅沼指导，所以只好对他置之不理。我通过企划涩谷茑屋书店项目，把他培养为能够进行生活提案的人才。多亏了这一想法，如今，菅沼作为茑屋书店产品负责人，为来到茑屋的大批顾客提供关于生活风格的提案。

周末，我受邀出席了CCC Casting董事长高桥誉则在赤坂某酒店举行的婚礼。

我以前几乎会出席每一位员工的婚礼，还会积极承担起媒人的工作，为员工牵线搭桥。30多岁时，我已经在公司成功撮合了10对新人。

可是，当公司员工超过300人时，客观条件已经使我难以出席每一位员工的婚礼，若有的出席有的不出席的话，又难免有失公平，所以，从某个时期开始，我决定不参加任何员工的婚礼。不过，虽然嘴上这样说，但我后来还是参加了秘书能村及当时董事长办公室的西田等直属部下的婚礼。其间，我也按照这一条件参加了其他直属部下的婚礼。

作为婚礼的主宾，我在众位宾客面前就“组合”与“梦想之力”向新郎新娘送上了贺词。大意是，正如大家所知道的那样，高桥誉则对CCC所要实现的未来、人事战略把握得非常清楚，但对当下实际业务的把握稍有欠缺之处。与此同时，他的太太（原CCC第14期员工）却是一个非常认真的实干家。这样的两个人结合为夫妇的话，既可以相互补充，又可以发挥出彼此的优势，堪称天造地设的“最佳组合”。

我与高桥誉则相识于2002年，当时，我作为茑屋书店事业本部长，在现场了解茑屋书店与加盟店、分店的关系，准备对茑屋书店进行价值重构，让其成为为“新一代茑屋书店”。高桥誉则主要负责调整与完善以监督为主的业务。后来，毫无相关经验的高桥誉则对我说，他想从事CCC的人事工作。

数年后，高桥誉则已经成为CCC集团旗下65家公司、3500名员工的人事负责人。从他的身上，我切实感受到了“梦想之力”正在推动着CCC的发展。这便是我发言时所提到的“梦想之力”的含义。

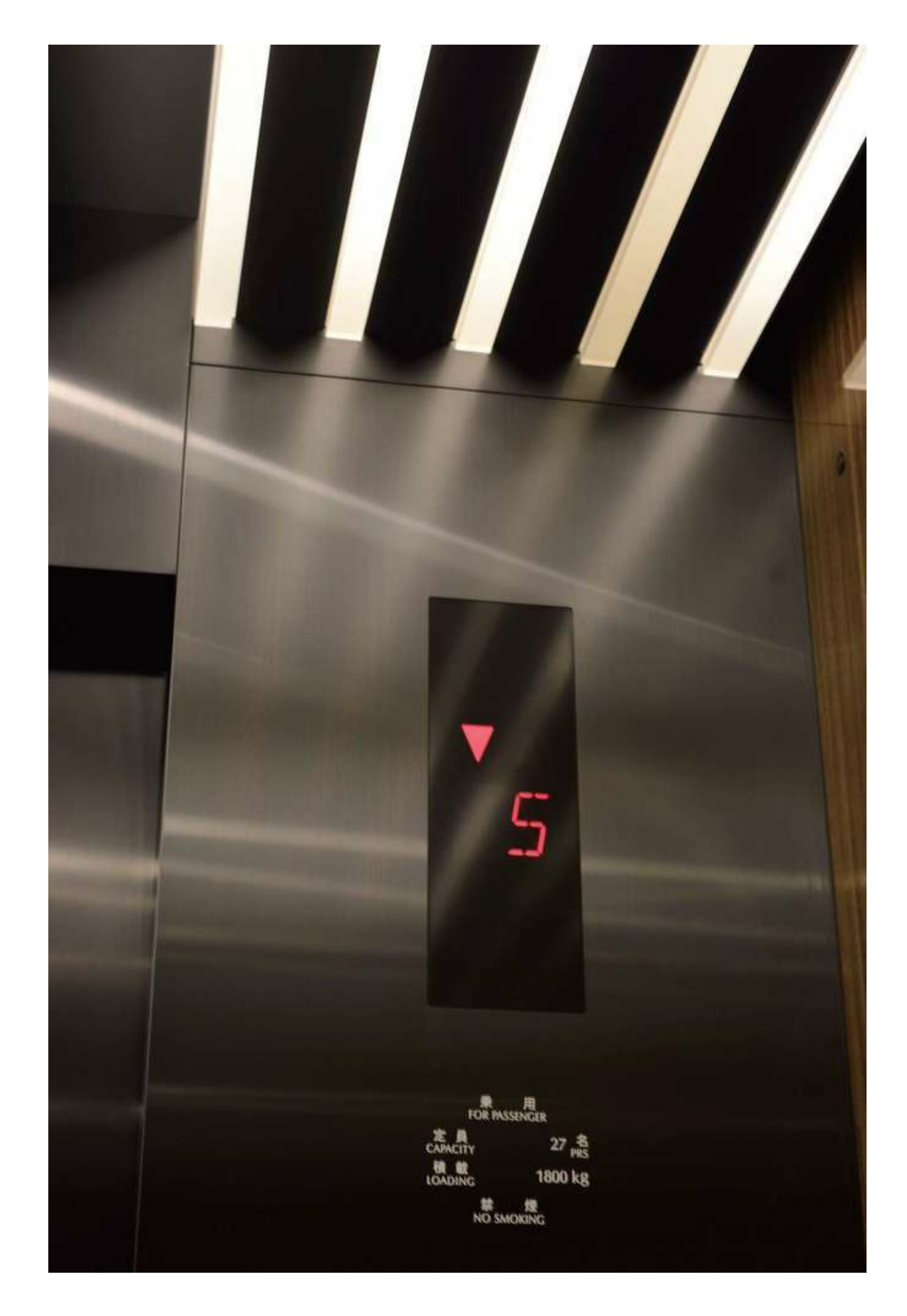
我相信“唯有梦想，方可实现”，每个人都有自己的梦想，而CCC便是实现每个人梦想的集合体。

2007年8月××日

一起乘电梯的5位董事长

按惯例，今天上午9点至11点召开了第91次CISC（复杂指令计算机）会议（IT会议），议题是“惠比寿花园广场21层电脑室的优化方案”。作为CCC集团的核心竞争力，数据一直是由严密安全的大阪数据中心负责管理的。可是，因为13年前集团总部由大阪迁到了东京，所以我们在惠比寿花园广场的21层建了一个电脑室，放置了服务器，主要用于信息系统的研发和运营。

比如，这里设置了以前所没有的邮件系统、工作流程系统、合并财务系统等的服务器。后来，有人提议说，惠比寿花园广场只是办公室，并不具备作为数据中心的条件，从危机管理的角度来说，还是搬到更合适的地方为好。所以，才有了这次的优化方案。



今天听报告的时候，我突然想起了自己和几位知名公司的董事长一起出国时发生的一幕情景。

当时，我们一起走进了酒店的电梯，电梯门关上以后，没有一个人按要去的楼层按钮，就这么站在电梯里，等电梯门再打开时，我们还在1层。因为大公司的董事长平时乘坐电梯时总有人帮忙按键，是不用他们自己按的，所以他们会下意识地以为，已经有人按了，结果谁也没有按。

此外，我还想起了另一幕情景——在微软还没发展为那么大的公司之前，我去微软的美国工厂参观学习时发生的一幕。那是一座面积约为5000坪[1]的平房工厂，工人都是一些来自南美地区的年轻女性。我发现这里的清洁卫生、整理工作做得非常到位，便提问说："这里为什么能保持得如此整齐？"带我们参观的

负责人说："请您看一下地板。"我仔细一看，只见5000坪的地板上被浅浅的线划分为了棋盘式的小方格，而且所有小方格的右上角都贴着一张写有姓名的贴纸。

认为该去按电梯楼层按钮的不是自己，所以好几个人一起乘坐电梯时，没有一个人去按。5000坪的大工厂，因为明确划分了每一个人的负责区域，所以大家会拿出自己的时间，负责任地进行打扫。

这样的行为心理，让我不禁感叹："原来无论多么大面积的地面，都是可以打扫干净的啊！"

这也让我突然想起了大集团实施大项目时的管理秘诀。会上，我要求大家尽快指定并公布出惠比寿花园广场21层电脑室的管理人员。

此外，会上还讨论了另一个议题。财会团队的成员就5年前开始研发且将于明年结束摊销的"集团财会系统重建提案"进行了展示。他们计划聘请相关专家，在明年3月之前确定搭建什么样的财会系统，故向公司申请相关经费。大家通过了这个提案。

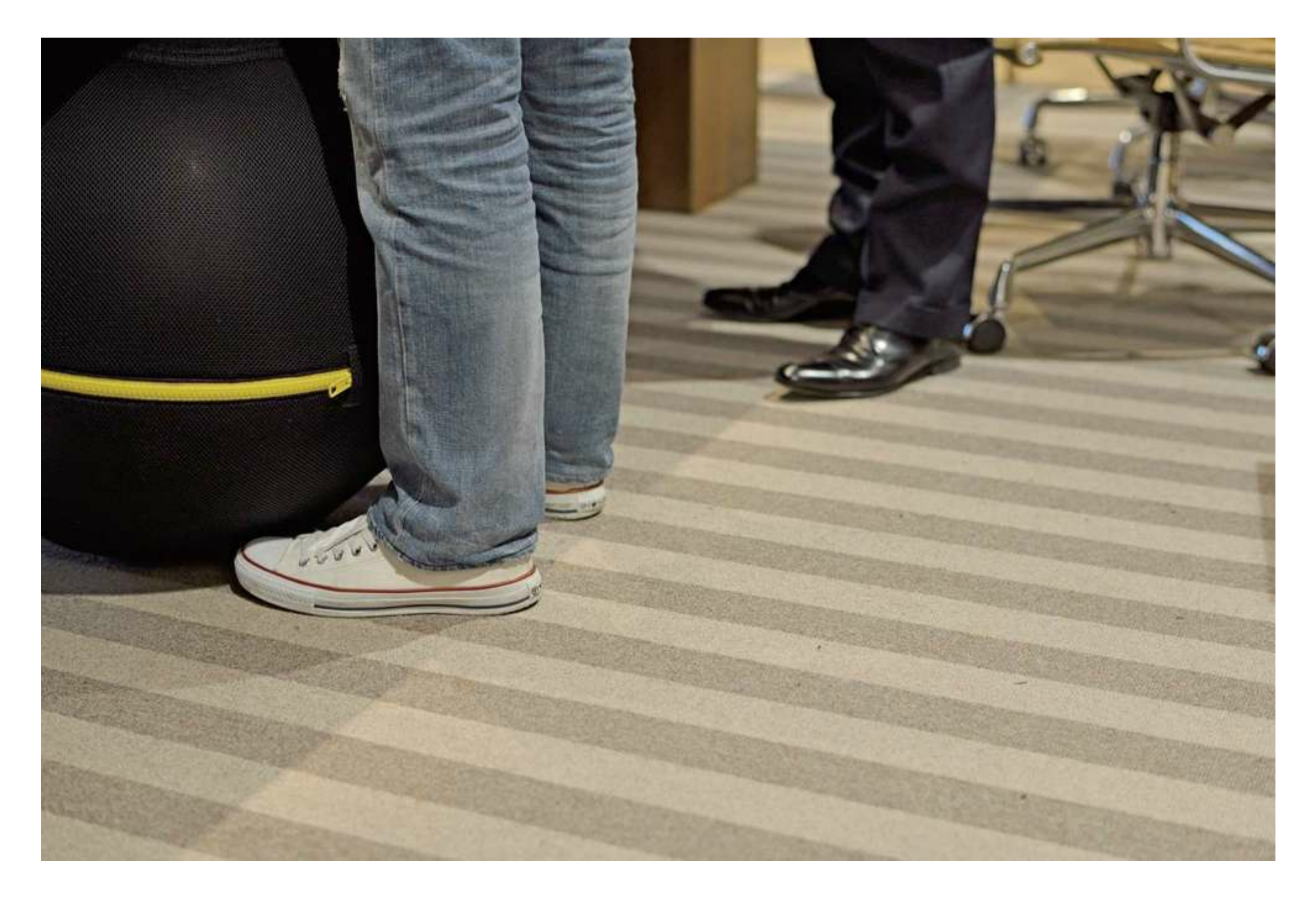
为了能够成为全世界最好的企划公司，CCC集团开展了信息技术基础系统重建，对此，我满怀期待。我一边听着报告，一边了解着大家正在为集团考虑什么，不禁欣喜地预感到，我们一定能够成为全世界最好的企划公司。

2007年11月××日



[1] 5000坪：约合16500平方米。——译者注

我每天穿牛仔裤的原因



1983年茑屋书店开业时，关于员工的工服有如下3点规定：穿着自己的牛仔裤，佩戴公司制作的名牌，穿着公司发放的白色匡威鞋。

佩戴名牌，是为了便于让顾客记住员工的名字。穿牛仔裤和匡威鞋，是为了便于工作。

转型为企划公司以后，我们既没有定做工作服，也没有要求员工必须穿西服打领带。原因在于，企划工作不但需要调查竞争对手的店铺，还需要站在顾客角度收集各种信息（以顾客的身份体验各种店铺），穿西服打领带的话，太不方便了。

我也知道，若让大家穿着统一的服装，有助于提升工作效率，可是这种做法并不适用于需要充分发挥每一个人的主观能动性以收集大量信息的企划工作。

此外，茑屋书店的开店数量已经超过了300家，这也让我们了解了许多事情。比如不同地段中坪效最佳的面积是多少，会员数量、销售潜力是与所在地段成正比的。几年前，我们依据这些数据，给不同的地段类型制定出不同的标准值，然后基于成功案例，按照同一种模式开店。

但是，标准值只是符合某一个时代的数值，并非永远不变。但人们总容易误认为它是永远不变的。

说到底，企划是为顾客而存在的，如果顾客所处的环境发生了变化，那么企划也必须随之改变。

我们已经进入了应该重新思考几年前确定的“新一代茑屋”模式未来去向的新阶段。

不断了解顾客，不断依据顾客变化制订符合顾客需求的新企划方案，这才是企划公司的使命。即便成了上市公司，股价平稳上升，利润逐年增高，公司也搬进了高大上的写字楼，企划公司的使命也不会因此而改变。

直到今天，身为企划师的我，依然频繁穿梭于竞争对手的店铺、茑屋的店铺、受顾客欢迎的热门店铺，依然坐在咖啡厅写企划书。为此，已58岁的我，如今也依然穿着牛仔裤和帆布鞋游走于大街小巷。

2009年2月××日



献给鹤田先生的悼辞

“这位是茑屋的董事长。”

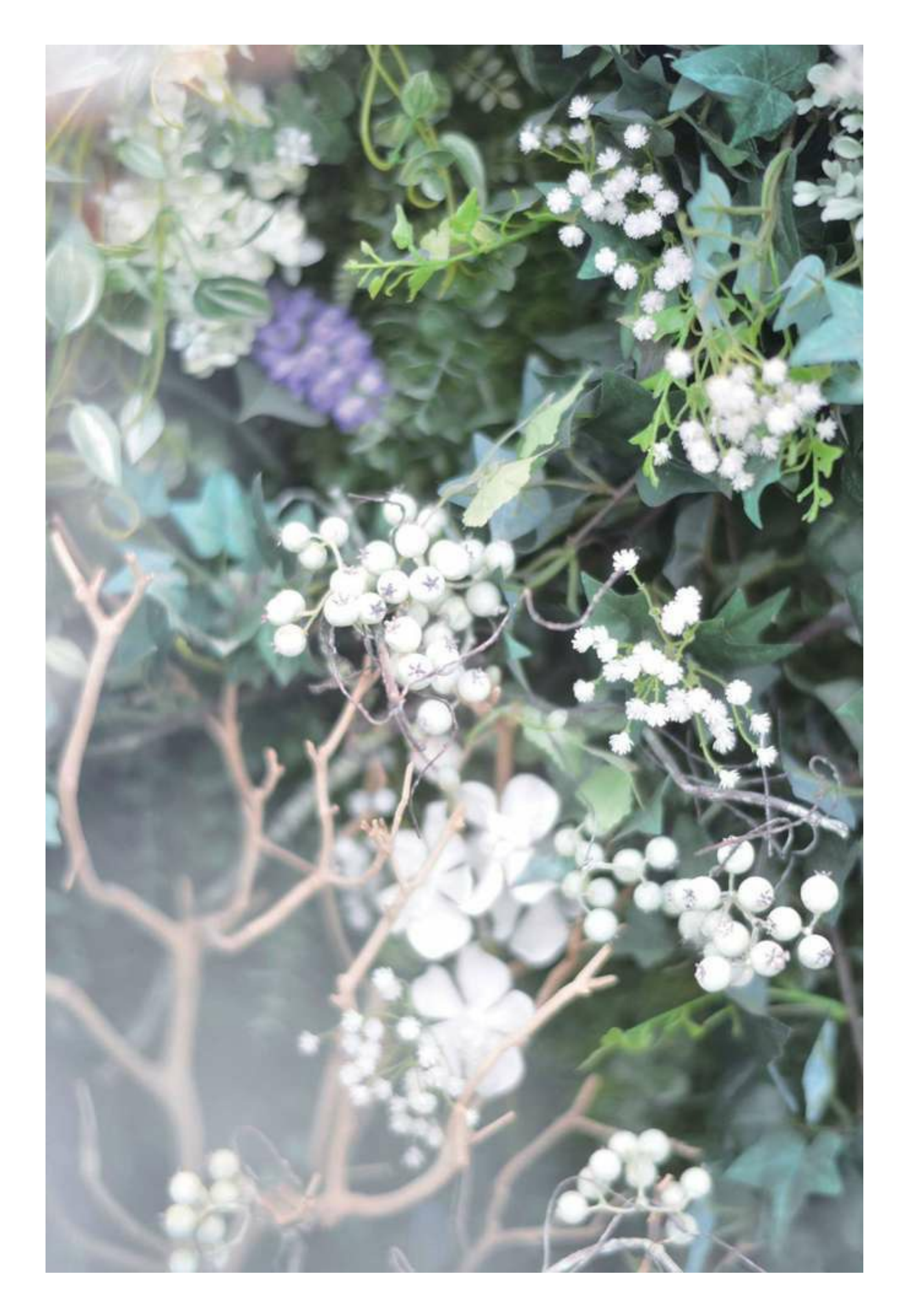
这是我去医院探望鹤田先生时，他向护士介绍我时所说的一句话。那时，是他去世前6天的12月21日。没想到，这竟成了我们之间的最后一句话。

初次见到鹤田先生，是在25年前。当时，日贩公司的商品开发部还位于饭田桥，鹤田先生担任的是该部部长一职。

我和鹤田先生见面的契机是关西地区的CCC加盟店正好与日贩的店铺撞上了。令鹤田先生疑惑的是：“为什么去CCC店的顾客那么多，而来我们日贩店的顾客却那么少呢？”为了一探究竟，鹤田先生直接联系了CCC，于是我们决定在其位于东京饭田桥的办公室见面聊聊。

由于当时日贩商品开发部的办公室堆满了各种商品，所以我们两个人直接坐在走廊的椅子上聊了起来。我向他谈了自己对未来书店发展方向、录像带的作用、书籍的作用等问题的看法。我还开诚布公地对他说，因为这一市场很大，只靠CCC的力量是远远不够的，我希望能与日贩合作。我话音刚落，他便立刻回答说：“一起做吧！”

第二天，我们又见面了，记不清是约在了御茶水的Renoir咖啡厅，还是哪里的一家咖啡厅。见面后，鹤田先生立刻拿出了自己用铅笔草拟在某广告单背面的业务合作内容，对我说道：“剩下的就交给增田你来写吧！”



我回到大阪，补充并且打印了合同，然后带着合同来到了东京。鹤田先生见到我后，只说了句“我这就去拿印章”，然后就把盖好章的合同递到了我的面前。在此期间，鹤田没有就细节、利益等与我进行任何谈判。

达成业务合作关系以后，日贩请我在它的客户座谈会上发表了演讲，我和鹤田两人还去全国所有分公司进行了巡讲。

下班后，当时在分公司、日贩公司内并不怎么出名的鹤田，把分公司的员工们召集在餐厅或办公室，听着关西方言，了解年轻员工们的想法。

当时，各分公司的合作方几乎都只是书店，而CCC与日贩的商品开发部要一起做的是复合式书店。做复合书店，就需要腾出地方专门销售录像带，而书籍柜台的缩小势必会引发退货，导致分公司销售额减少。可是，鹤田先生已经充分理解了录像带的本质——录像带与书一样，只不过是一种新的媒介而已，所以，不要去在意书籍销售额的减少，只要能让顾客高兴，只要有助于书店收益情况改善，就应该果断去做！

鹤田先生还专门邀请了MPD（CCC集团的代销公司）当时的董事长吉川先生，与日贩商品开发部的员工们一起集训，共同探讨如何开发新市场。为了构建起刚刚成立不久的小公司CCC与大企业日贩之间的信赖关系，鹤田先生真可谓煞费苦心。

初次见到鹤田先生时，我对他说的这句话印象最深：“商品开发部部长的工作，就是不停地拒绝。”

商品开发部会收到来自四面八方的许多新产品，可是我们不可能把所有新产品都放在店里，所以，拒绝就是我们的工作。

他常常把顾客、书店的事情放在首要位置，无时无刻不在认真思考，该怎样做才会对顾客、书店更为有利。

此外，我还经常向他请教CCC的人事问题，比如如何把接力棒很好地传到下一个人手中。鹤田先生向我传授了许多他对人事工作的看法。

鹤田先生爱好登山，连医院都没怎么去过。

引退后，他还经常对我说，有空一起去玩吧！没想到，他竟然这么快就离开了我们。



鹤田先生（右）生前

鹤田先生是一位有着傲然风骨的人。

他从不向权力、情面低头。从他身上，我不但学到了应该如何对待工作，更学到了身为男人的活法。我常常拿自己的活法、工作方法与鹤田的活法、工作方法做比较，一边参考，一边修正，并走到了今天。

“敌军势力虽强，但我军志气绝不输给对方一丝一毫。”这是在市场、公司规模越做越大的过程中，鹤田先生送给我的一句话。

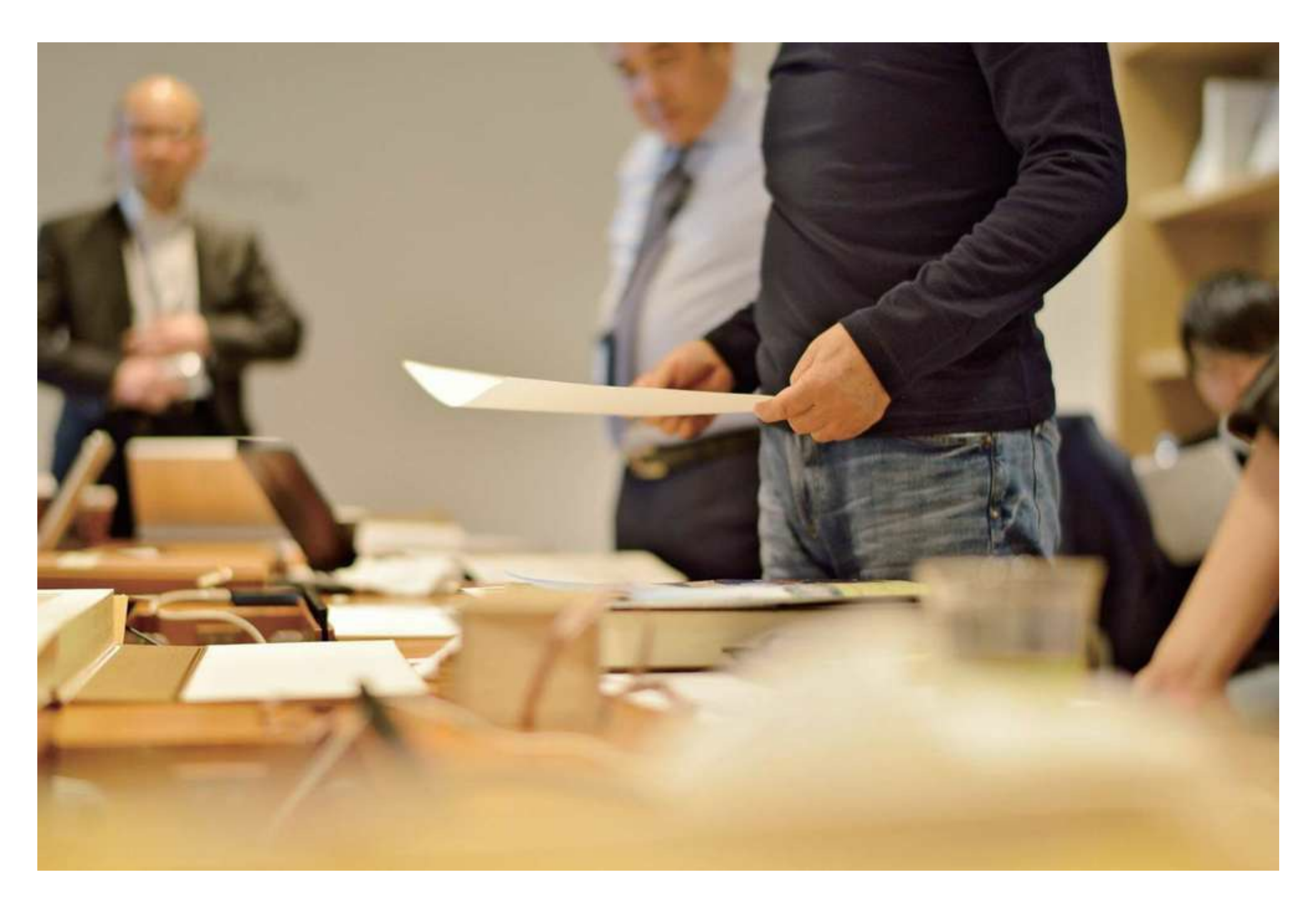
鹤田先生的言语、活法、恩义，以及我们相处之中的点滴回忆，将一如既往地留存在我的心中。从这个意义上来说，今后，我将继续与鹤田先生一起，我将连同他那份，为这个社会付出更多的努力。

我将与日贩的各位同仁、加盟方的各位同仁，还有CCC的各位同仁，一起努力！

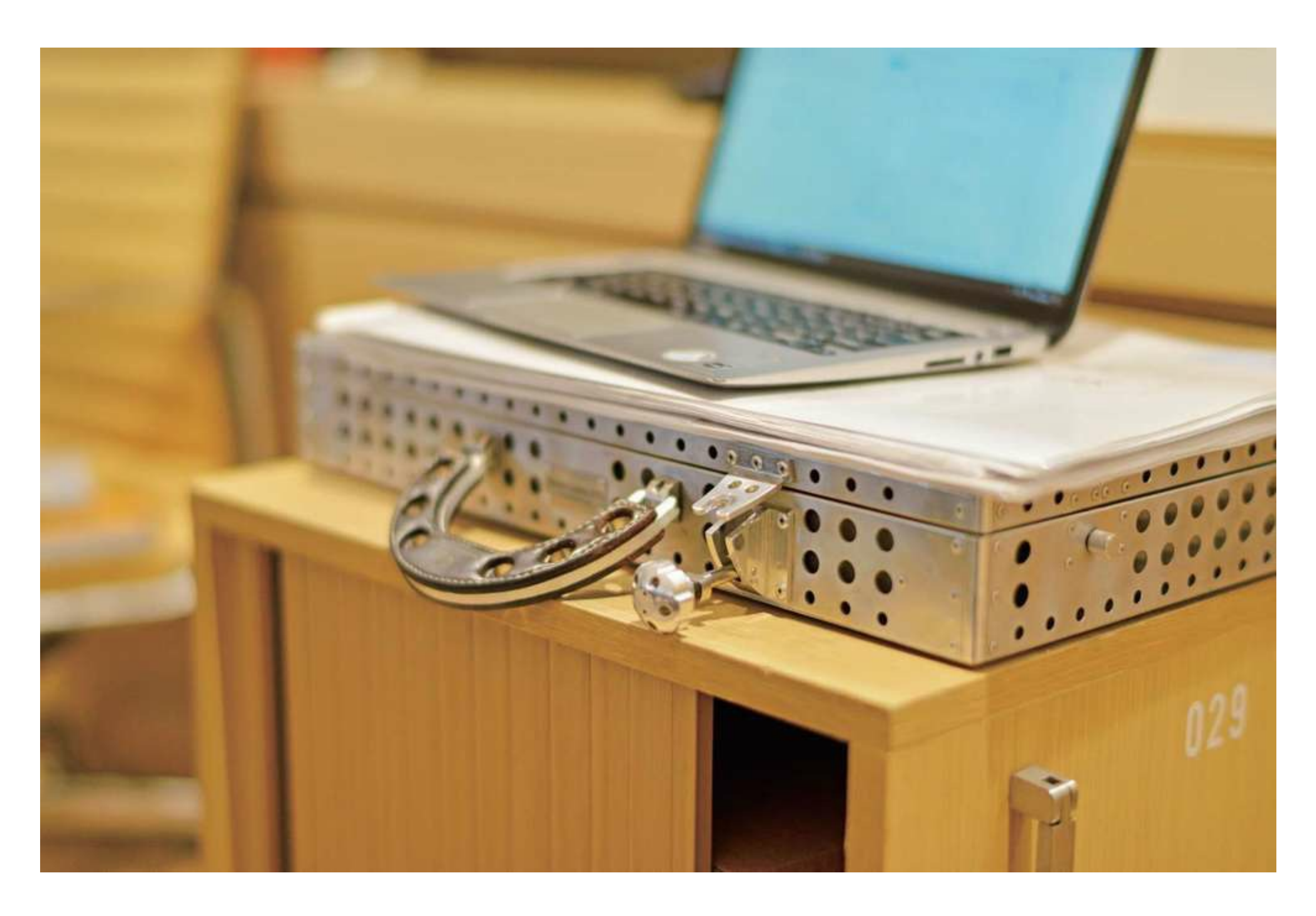
鹤田先生，请您一路走好。

2010年1月××日

人与人的依赖与共生关系



这是我在茑屋业主大会早会上提到的内容——关于茑屋书店特许连锁加盟业务中总部与加盟公司的关系。经营情况不错的加盟店，往往善于利用与CCC之间的关系。而那些认为店铺存在问题的加盟店老板，则较多将店铺经营依赖于CCC总部。也正因为如此，他们容易将店铺的问题束之高阁，更多地交给总部来处理。我在早会上强调，总部与加盟公司的经营是相互独立的，就算加盟公司挣再多的钱，CCC也只会收取事先约定好的商标使用许可费，反言之，无论CCC的经营情况多么不振，我们也不会向加盟企业提出任何资金需求。CCC与加盟公司之间，应是相互独立的两个经营个体，应该维护好利用彼此价值、发挥彼此作用的共存关系。若没有这一心理准备的话，将无法真正实现以客户为核心，无法周全地处理员工与股东的利益。



在公司中的人际关系也是如此。我会把与我共事的人分为两类。一类是能够充分利用我的知识、阅历、信息从而推进工作开展的管理者，一类是无论什么都要在征得我的同意（转嫁责任）之后才着手处理的管理者。

如果一个人不能以认清自己的作用并负责任地做出判断为前提开展工作，那么他与我共事，就会很容易将全部责任抛给我，放弃本应肩负的责任。要制订出崭新的企划方案，并通过各种人的力量将方案转化为现实，需要由不同才能之人组成的团队通力配合才能完成。只有那些具备优秀能力的人想要与你共事，并且你也拥有值得共事的能力，才能实现真正的“自由”。

从这个意义上来说，我认为总部与加盟店的关系，必须是建立于自立之上的相互“自由”。

2014年2月××日

信任与自由



CCC创业至今始终珍视的价值观是“约定”“感谢”与“自由”。对CCC而言，自由是“做想做之事，不做不想做之事”的思考方法。比如，能见到想见的人，能做想做的事。绝不是那种想怎样就怎样，什么也不干就能拿工资的自由。

前天晚上，某艺术家入住青叶台的宾馆，他不顾劳顿，与菅沼他们一起玩到了很晚。

昨天一早，我们向某知名地产公司以总裁为首的管理团队介绍了大型商业区的企划方案。

下午一上班，我便去拜访了我们前一天刚开始提供服务的某公司董事长。

随后，我又与近期正在策划合作的国外超知名家电公司的董事长探讨了企划方案。然后，去问候了T积分加盟商的新任董事长。

傍晚，我与武田、财务部的员工一起参加了与证券公司一年一度的晚餐聚会。

虽然从行程上来看，在一天之内见这么多人、谈这么多事的确强度很大，但因此带来的收获也是不小的。那家电器公司的董事长是我早就想见的人。如今，不但能够见到他，还能与他共事，惊喜的同时，我愈发深切地体会到，做想做之事的自由度正在越变越大。



在我看来，之所以能够获得这样的自由，都是因为我们一向严格遵守与客户之间的约定，时刻不忘客户对我们深切关照。

真正的自由、信任，需要心怀执着信念，付出认真、努力才可实现。可是，在CCC工作的员工中，又有多少人能够真正明白这一点呢？

2014年4月××日

好或坏，美或丑

某天我看电视的时候，正好看到古巴某处街头的风景。从我们的角度来看，这绝对算不上是一条整洁的街道，但是在古巴，那里却是一个很棒的地方。

以前，我去意大利那不勒斯的时候，那里没有一家便利店，我问街上的人，不觉得没有便利店很不方便吗？因为他们不知道拥有便利店的生活是什么样的，所以没有一个人认为不方便。这让我不禁回想起了迈凯伦的工厂。

迈凯伦是F1赛事中的知名跑车制造商。它的工厂对维护（保洁）的要求标准极高，高到即使丝绸衬衣掉落在地上，也不可以沾染上一粒灰尘。之所以如此，或许是因为生产比赛用车的工厂是不可以出现一点点垃圾的。

可是另一方面，生活在古巴街头的人们，曾经生活的环境比如今不整洁得多。与过去相比，现在已经好了太多了，所以他们认为这样很幸福。也就是说，人们所认为的干净、整洁、整齐，其标准是因人而异的。

我曾说过，我们的目标是成为全世界最好的企划公司。

对于我的演讲资料，无论是投影仪的亮度、中心点，还是使用声音时的音量大小，我都会细心调试。因为，我要做出“全世界最好的”的演讲。

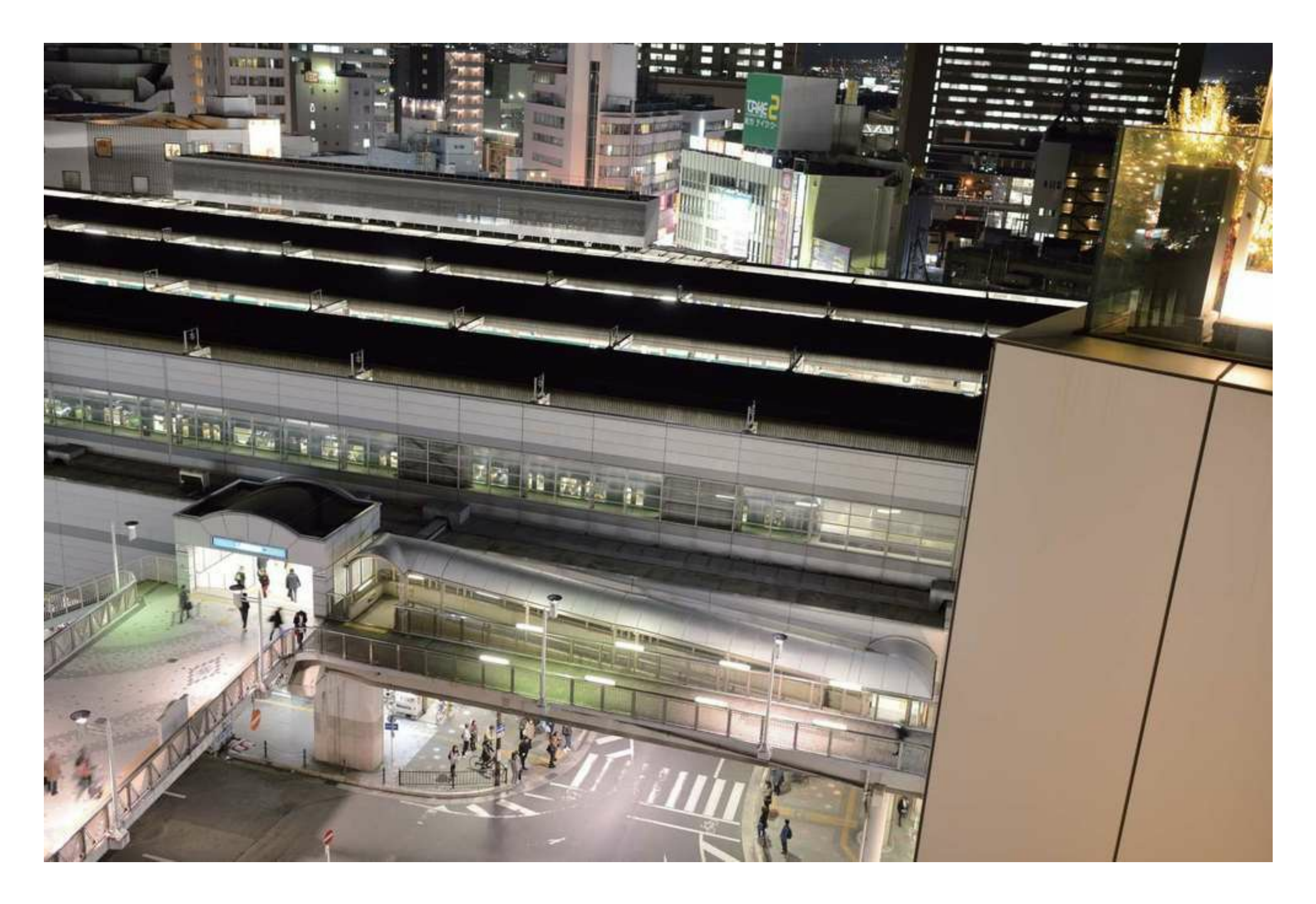
可是，没有这一意识的人，就算我再怎么叮嘱他，告诉他为什么要调整投影的亮度、聚焦的中心点，他也还是会犯同样的错误。因此，我认为所谓的标准其实是由个人、团队、公司所要实现的方向决定的。

这，便是公司的价值所在。

2014年5月××日


HIRAKATA T-SITE

遇见未知



人是有进取心的。日本人，喜欢努力做事。

可是，日本人所欠缺的，是下功夫对自己的成长轨迹进行战略性谋划。

再怎么努力的人，也总会遇到不知道的事情。知道了，它就变成了自己的知识；不知道，将不会有任何改变。

我人际关系网中的人，一开始全是陌生人。几乎没有我主动建立的人脉，不是别人介绍的，就是派对上偶然遇见的。总而言之，仅仅通过自己的努力，是建立不起人脉的。

本周一，我参加了某人的就职庆祝派对。派对上，我结识了许多国会议员、知名人士等。周二我还参加了某上市公司董事会。我担任了几家上市公司与非上市公司的外部董事一职。因为不是以董事长的身份参与经营管理，所以我是以外部董事的立场出席的。虽然我要为公司的发展、业绩负责任，为公司做贡献，但与此同时，我也能学到很多东西。也就是说，这么做可以使我获得学习新知识的机会。



若从完成公司内部指派的任务方面来考虑的话，似乎担任外部董事并以此身份出席其他公司董事长的就职庆祝派对并没有多大意义，但是，这其实是了解未知的有效方法。不仅如此，这还可以为自己将要完成的任务提供最为必要的信息。

总而言之，若不能遇见未知，个人则不会进步，公司也不会发展。

所以，以成为全世界最好的企划公司为目标的CCC的行为规范中这样写道：“走出公司，走向社会。”

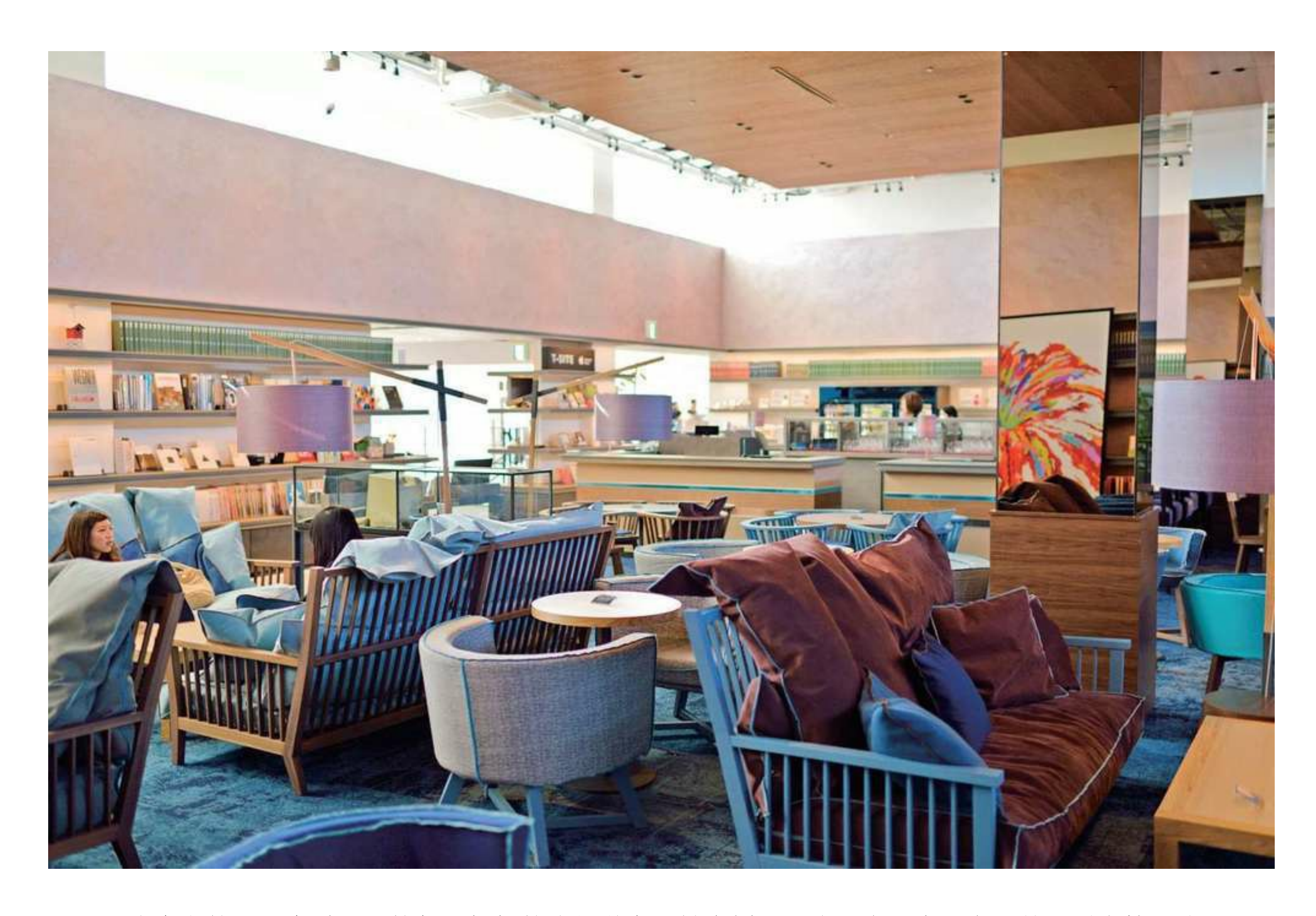
2014年10月××日

员工遇见的未知



对刚进入公司的员工而言，在CCC接触到的一切，都是与未知的相遇——公司的管理规定、营业体验、在门店待客、指导临时工、商品订货、库存管理、出席会议、制作报告、访问数据库、制作企划书、录入出勤表等。

可是，即便是这样每天都能遇见未知的日子，一个月后也就都进入已知的范畴了。遇见未知，也就此宣告结束。从此，高傲之心开始滋长。或是求知欲进一步增长，对一切未知都充满了兴趣。

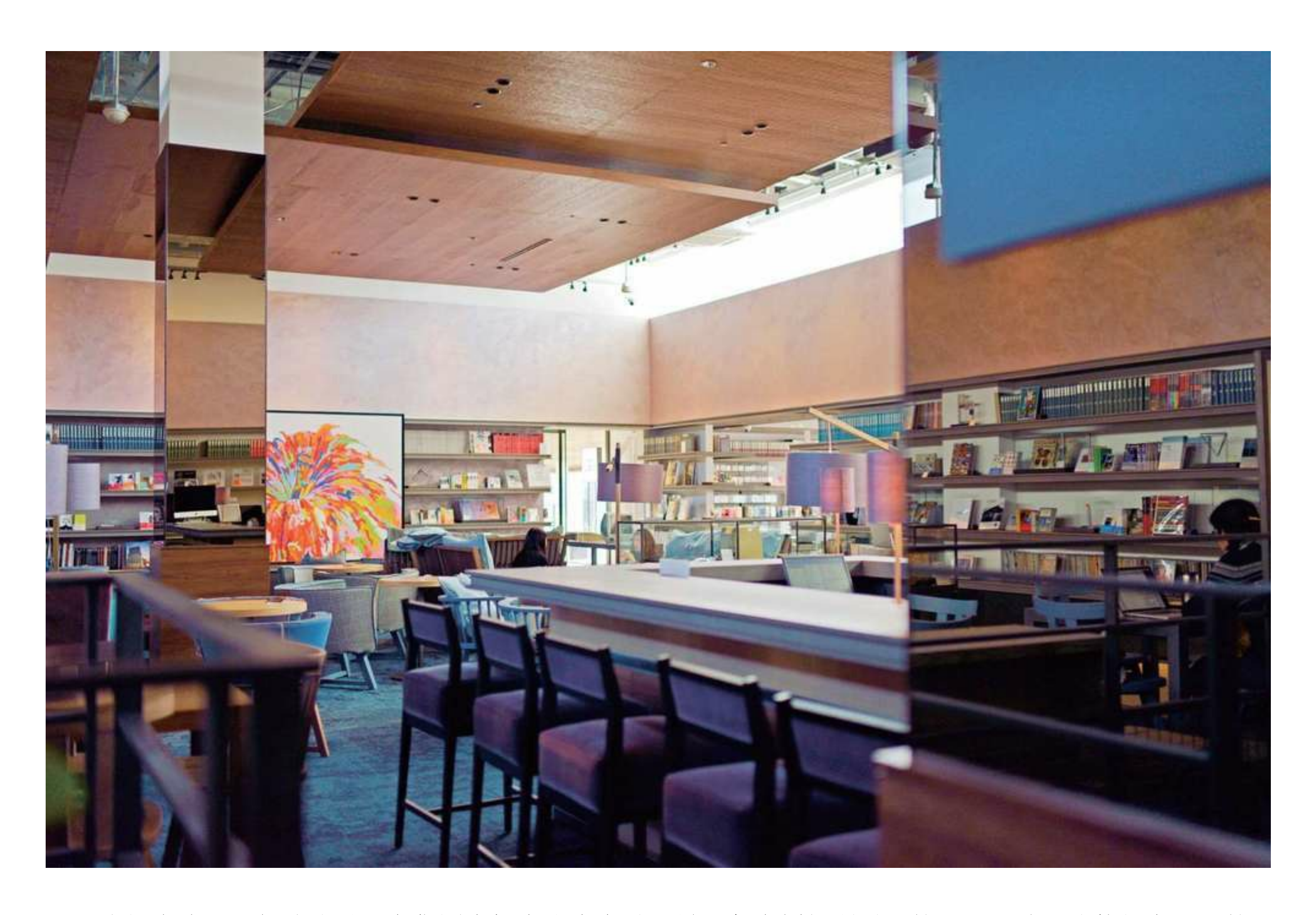


以我个人的经历来说，虽然年纪轻轻的我便学会了做企划，但我一直认为，自己并不适合管理公司。而当我某一天突然被指派负责管理工作以后，我竟然意外地发现，自己居然具备领导能力？！

结合自己的这番经历，为了让员工尽可能多地体验各种不同的岗位，公司开展了许多不同的业务。为了让更多的员工趁年轻当上总经理，尽快成为能够独当一面的人，公司尽可能早地设立新公司，开展不同业务。

此外，在公司从事各种不同的工作，结识不同的人，也是一种与未知的相遇。

为了能够遇见更多的未知，作为企划公司的我们，挑战了各种不同的业务。因为我认为，不断遇见未知，是成为拥有更广阔可选工作范围的公司的正确道路。



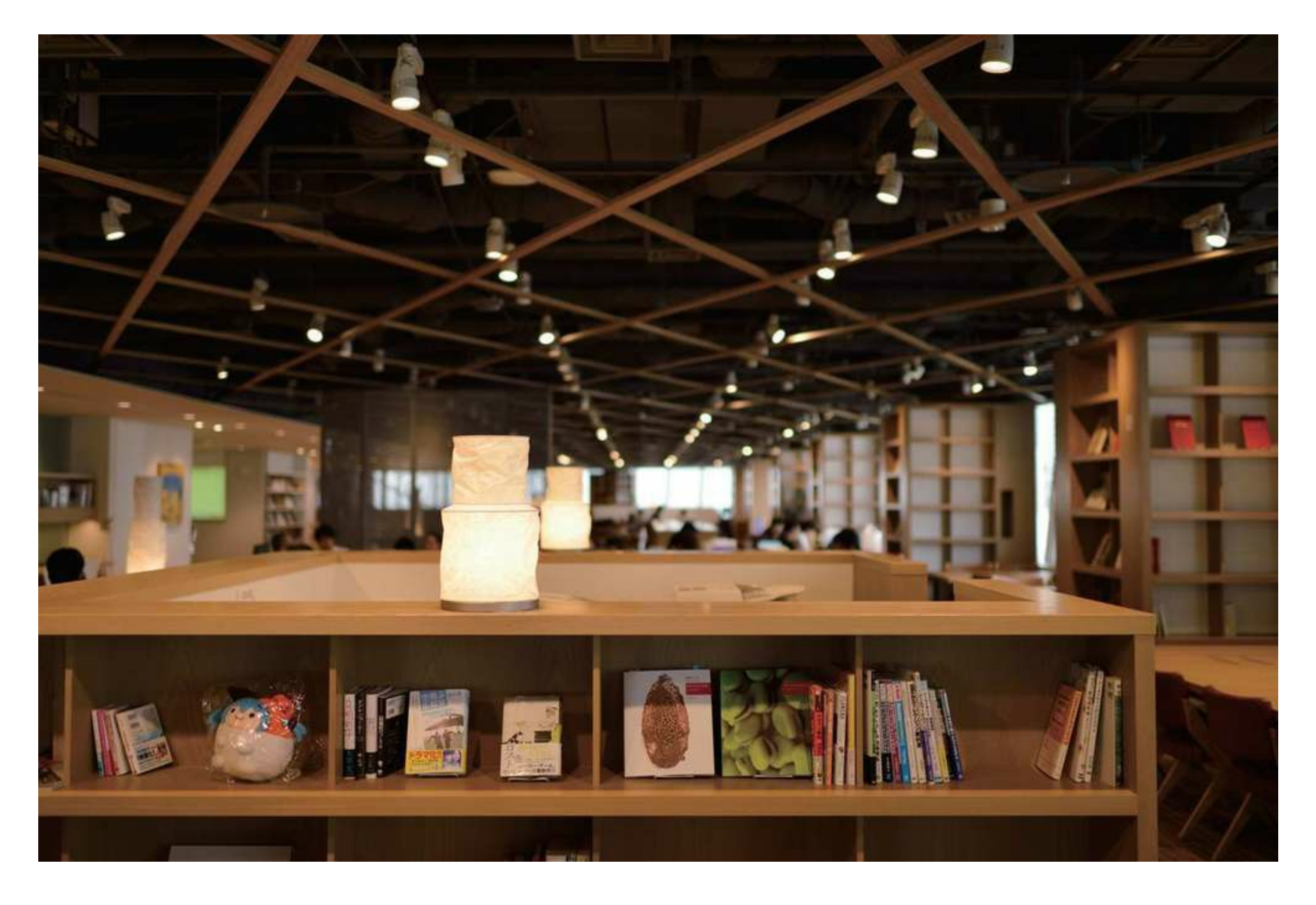
我们应该尽可能地让员工在集团内拥有成为全世界最出色企划师所需要的一切经验。让他们在CCC的工作中，既能接连不断地遇见崭新的未知，又能收获幸福快乐的人生。

不过，若想通过自己从未做过的事挣到钱，历经艰辛与痛苦是难免的。

可是，一想到拳击手为了品尝到胜利的美酒，不惜长期接受残酷训练，这些又算得了什么呢？

2014年10月××日

明白却难以做到的事——整理整顿



所谓整理，就是清理掉没用的东西。

若房间里堆满了无用的资料、无用的书，我们将会很难迅速找出想要的信息。办公室也会因此变得杂乱无章，扫了大家的工作兴致。

这是任何人都明白的再简单不过的道理。可是，真正落实起来，就没有那么容易了。因为一本破旧的杂志或一封破旧的信件，看似是无用的垃圾，但对于公司而言或许是非常重要的资料，对于某人而言又或许是一封非常宝贵的信件。

所以，整理办公室是临时工或一般职员难以胜任的工作，因为他们无法准确地判断物品的重要性。故整理整顿的工作需要领导一起参与完成。如果把整理的工作交给基层员工来做的话，他们不是一不小心扔掉了重要资料，就是担心因扔错资料而被炒，到最后什么也不敢扔掉。整顿也是如此。

大家都明白，整理的目的，在于能够随时抽取出所需的信息。可是，如果负责整理的人不了解所需信息的范围，那么他也就不知道该把某项信息整理进哪个领域范围之内。所以，只好让不同的人同时保管相同的信息。

书籍、杂志也是如此，常常散落在各个部门的各个位置。如果没有人能够明确指出所需信息、制定分

类方法、明确责任分工的话，是无法立即查找出所需信息的。

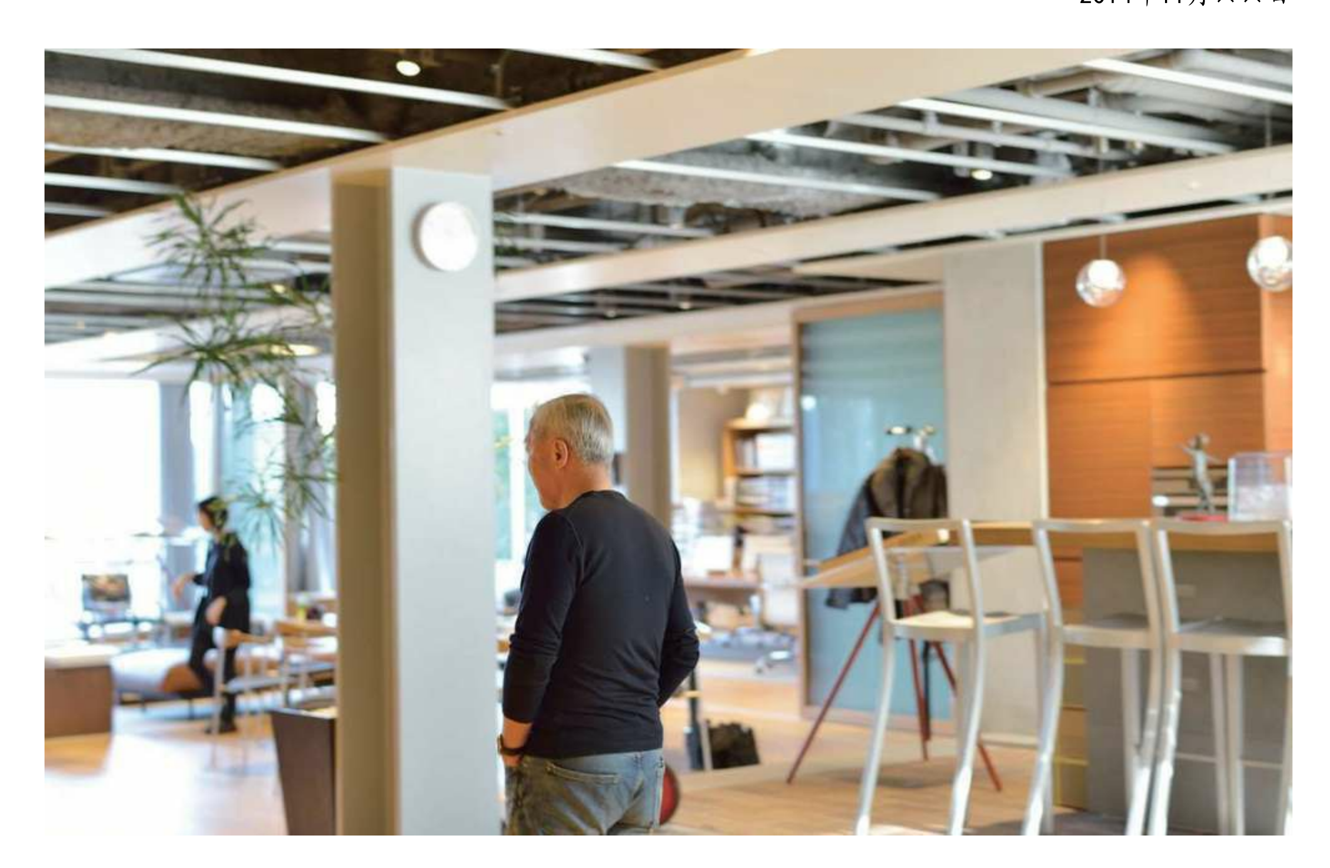
在董事长办公室，我们会明确规定订阅哪些杂志，放在哪里，由谁负责管理。为了让办公室变得更加干净整洁，我们还明确规定了各个区域的负责人，由他全权管理。如此一来，不但清理保洁做得十分到位，所需物品也都能够随取随用，十分方便。

不过，关于企划所需的数据管理，我们目前尚且停留在只能存储数据的阶段，至于如何实现便捷地查找提取，我们正在进行企划。

在我看来，整理问题的关键在于组织的领导是否拥有想要构建起良好办公环境的“执着信念”。

在那个只为实现梦想的梦想里，是否也有一间方便工作的办公室呢？

2014年11月××日





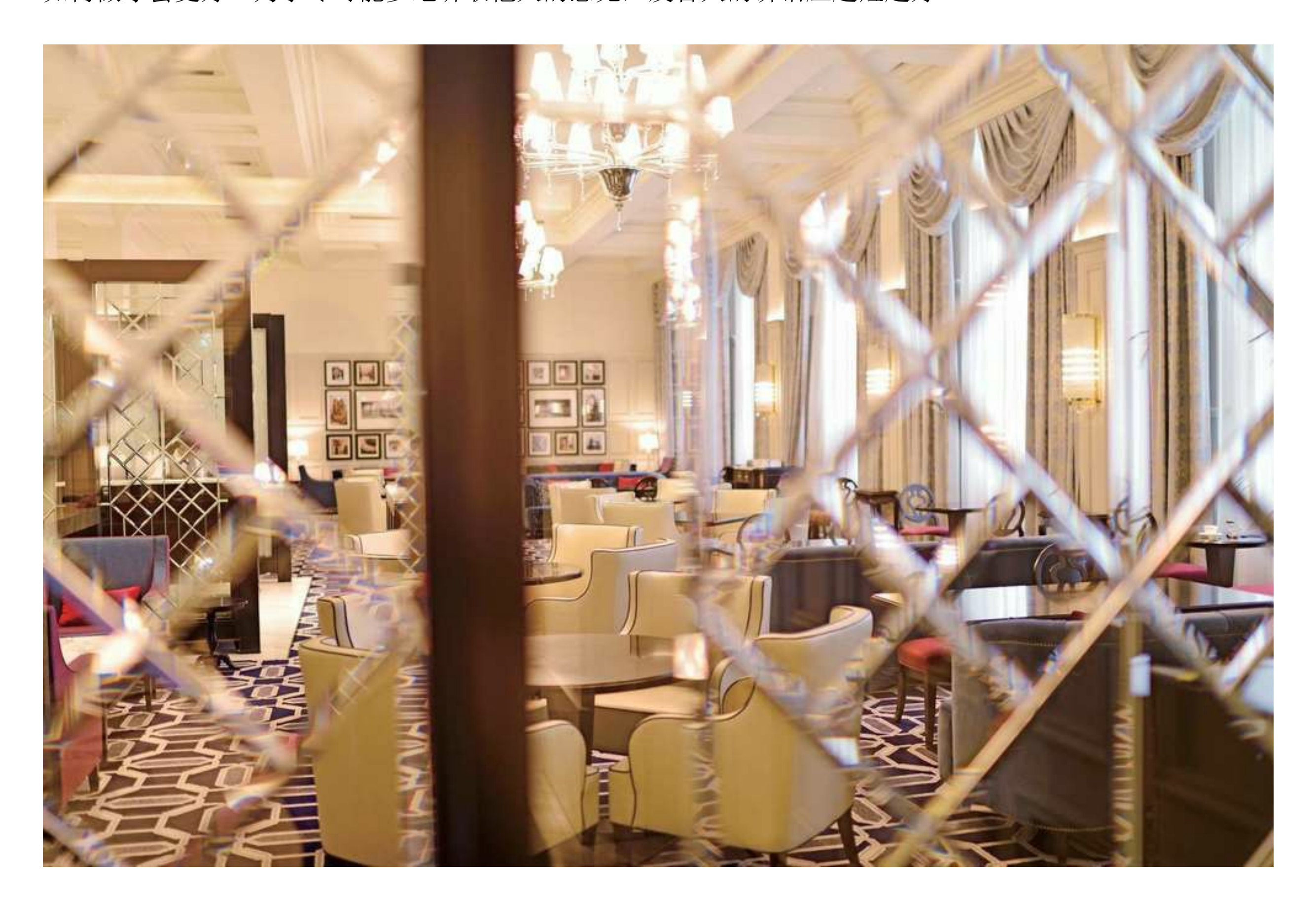
走出公司，走向社会

最近，我在会议上发言时，常常开启愤怒模式。

原因在于，我在探讨新企划的会议上听到的不是“若这样做会更好”之类的探讨，而是发表者没完没了地讲述这样那样的事情，好像只是为了获得现场负责人的一句同意而已。总而言之，给我的感觉就好像是在拉我做同伙一样。

若只想分享信息，那么只需提前把资料发送给我，就足够了。

企划公司开会的理想状态，应是把拥有各种不同经验的人聚集在一起，让大家集思广益，共同探讨该如何做才会更好。为了尽可能多地听取他人的意见，发言人的讲话应越短越好。



在上周的二子玉川项目咨询会议上，我尽可能地缩短了CCC的发言时间，更多地听取了大家的意见。

周六，我和大名鼎鼎的某公司董事长一起打了高尔夫球，然后去了湘南T-SITE。

周日，我与国外某知名品牌家具制造商一起喝了下午茶。

后来，我还去了六本木之丘，参加了我常去的某百货商场主办的顾客活动，顺道锻炼了身体。

晚上，我在王将餐厅吃了晚餐。

总而言之，我收获了大量在公司内了解不到的一线信息，比如我们正在开展营销工作的对象的情况，其负责人的性格、信念等。

企划公司所做的企划，多是针对新业务。所谓新业务，就是通过新市场、新商品、新企划实现产业化。总而言之，不充分了解顾客、商品是不行的。

所以，仅依靠公司内部的信息，是制作不出企划的。

多多走向社会吧！

2014年11月××日

做令他人感谢的工作



工作有两个侧面。

一个侧面是，商品卖不出去，就没钱吃饭。所以，销售员会想尽一切办法推销商品。另一个侧面是，没有商品，人就无法正常生活。或者说，没有商品，人生会变得不快乐，所以，顾客会想要购买商品。结果，员工挣到了钱，顾客获得了幸福。

买卖的本质，其实就是这样一种双赢关系。

所以，我外出就餐，临走时一定会对店家道一句“谢谢款待”。获得别人帮助或走下出租车时，也一定会说上一句“谢谢”。不要以为，自己掏了钱，就没必要表示感谢。

可是，当人们陷入资金困难，不卖掉某些商品就达不到预期目标时，便会开始罔顾顾客利益地推销商品，有时甚至会不择手段。这样的买卖，即使达成了，顾客也体验不到任何幸福感，自然也就不会再从那个人的手里购买第二次。

CCC想卖的商品，是对顾客真正有帮助的商品。只有真正帮助到顾客，让顾客成为CCC的粉丝，他们才会在我们这里购买下一件商品。所以，销售商品这种行为，应该是让顾客获得幸福的同时，还能让CCC收获粉丝。若能让顾客成为我们的粉丝，那么卖给他下一件商品便不是难事。

所以，我们要做能够获得他人感谢的工作。若能努力做到这一点，就既能使公司挣到钱，又能培养出优秀的员工。

若以牺牲顾客利益为代价，那么公司与个人都将一无所获。

所以，顾客的一句“谢谢”，是公司的宝贵财富。

2014年11月××日



第一时间说出坏消息

经常与我共事的员工，容易产生一种错觉。因为不了解我的价值观与工作方式，所以共事之初，所有员工都喜欢观察我的态度、脸色。对此，我也很无奈。

其实，我并不在意大家能够多快了解我。再说，仅仅通过一些细微举动，是触及不到我的工作方法和价值观的本质的，所以在我看来，这些慢慢了解就可以了。

我之所以经常对员工发火，是因为他们隐瞒了坏消息，或是妨碍了重要消息的传递。

如果员工只知道按照自己的方式消化所得信息，在自己充分理解之前将信息据为己有的话，那么其他员工的考虑时间将因此被剥夺掉。

若能在工作的同时，考虑到如何做更便于周围人开展工作，那么，你必定会第一时间说出坏消息，或是第一时间与大家分享好消息。之所以做不到这一点，是因为做事时只考虑了自己。

真没想到，能够第一时间说出坏消息的人竟然这么少。

2014年12月××日



“结果<原因”的含义

很多时候，我们想提升销售额，却提升不上去；想多挣些钱，却挣不到钱。

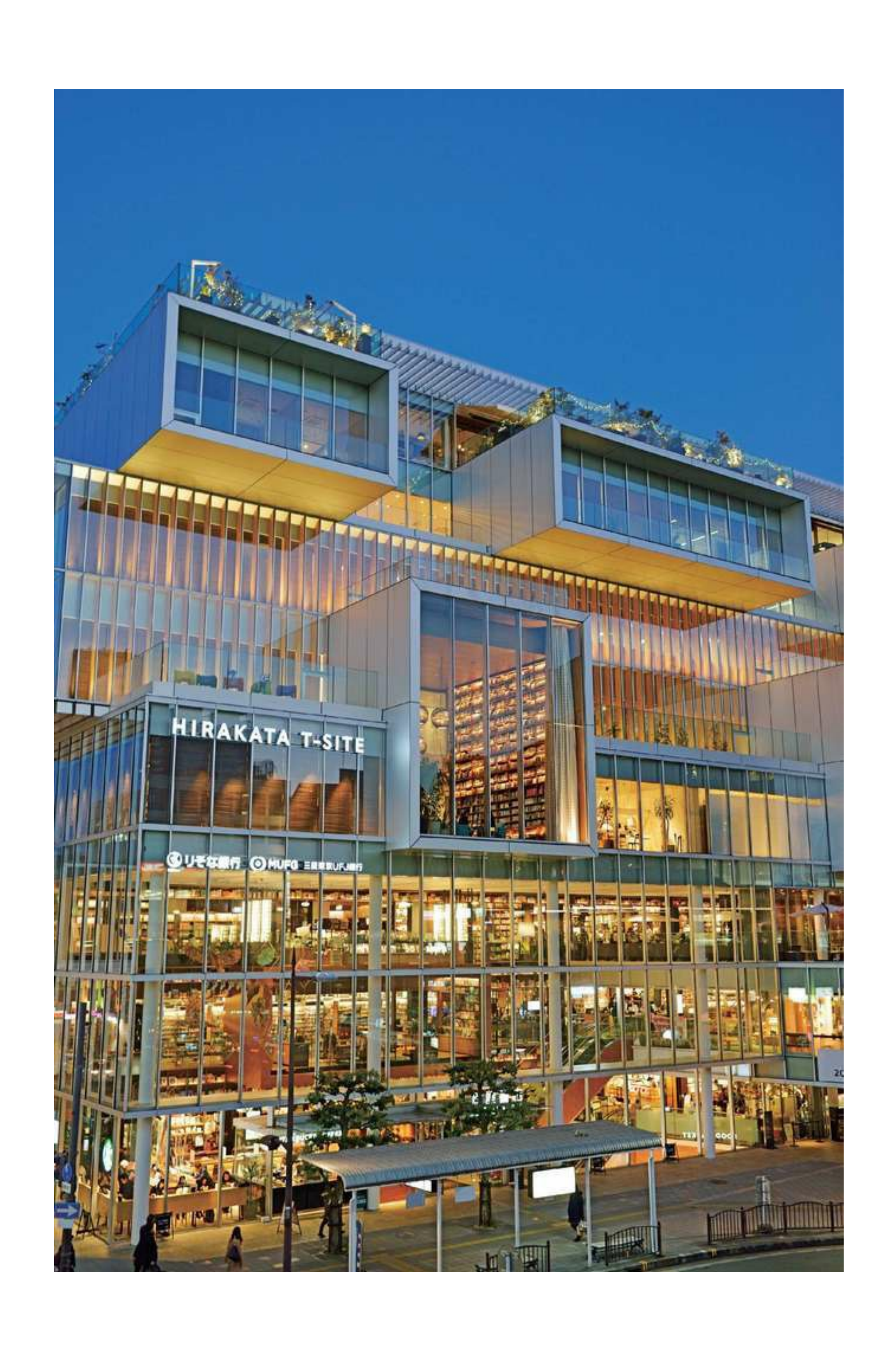
这就好比打高尔夫球，若想让球飞得高一些，就必须击打球体偏下的部位。若想让球飞得远，就不能打得太过用力。

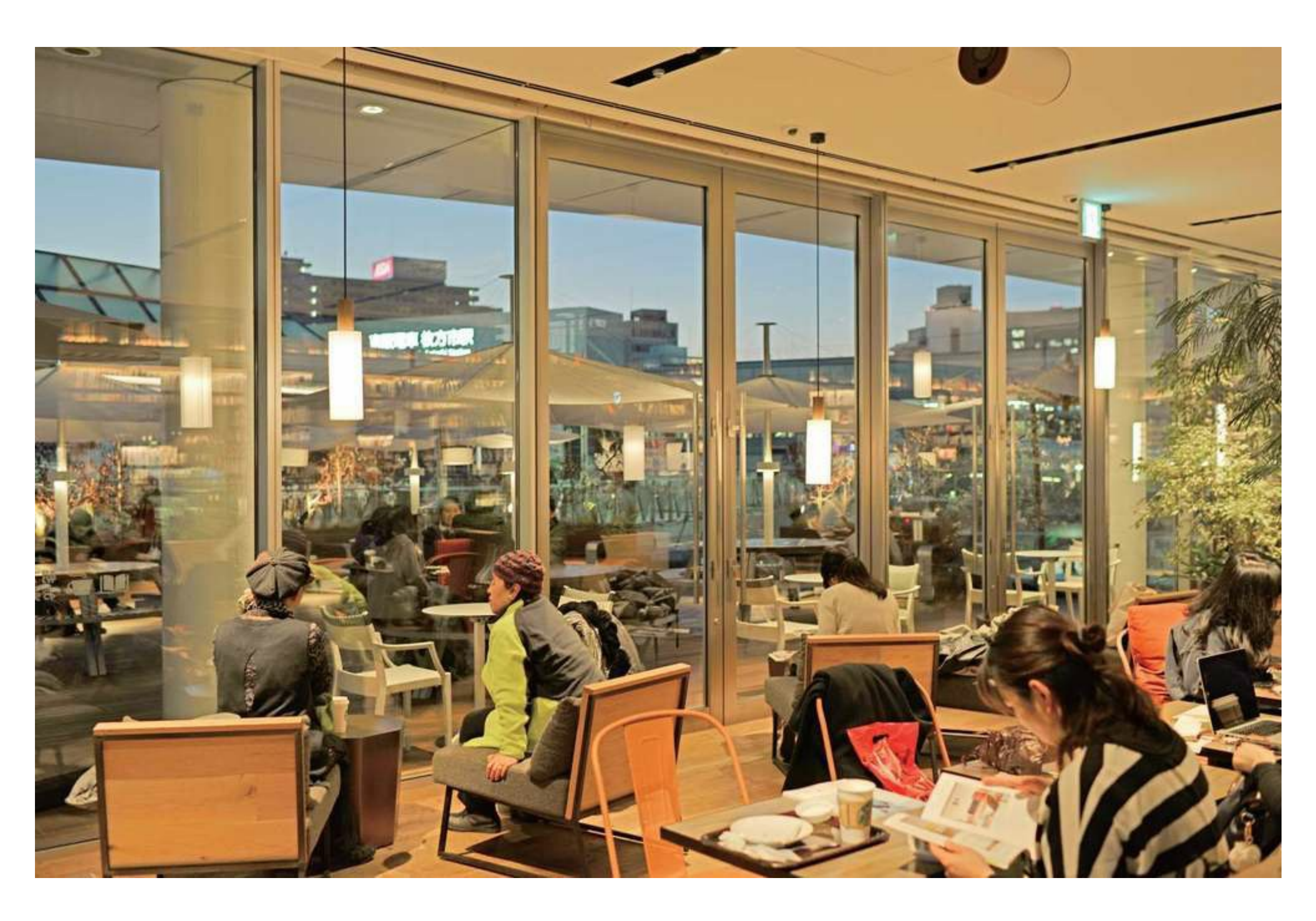
也就是说，结果是由原因所致。只求结果，是产生不出结果的。

记住顾客的名字，顾客来的时候叫出他的名字，向他问好，顾客听到后就会很开心。若有想要的东西，顾客便会购买。把店铺做成一家让顾客想来的店，顾客才会来。若做不到这些，就算再想提高销售额，再想赚钱，都是徒劳。

如此简单的道理，却渐渐地被人们忘记了。人们做着各种无用功，却未曾想过如何舍弃无用之事，只想着如何赚钱。明明舍弃无用之事，便会获得收益。

所以，每天早上上班时，我都会经过店铺，面带笑容，用充满活力的声音向店里的人问候早上好，并且由衷地希望，那些被我问好的人，能够快乐地迎接新一天的工作。因为我认为，店员们心情好了，就会为初次至店的顾客提供更为优质的服务。


HIRAKATA T-SITE
りそな銀行
MUFG



正是因为有了这一个个精心酝酿的原因，店铺才能够繁荣兴旺。

2015年5月××日

决断



上上周，公共关系部联络我说，NHK想请我参加一档电视节目。对此，我思考了许久。

登上NHK的确有助于公司的宣传。但是，宣传是具有两面性的。从反面来说，一旦发生了什么不测，不但会损害公司形象，还会影响到公司、合作方的工作。

这和在涩谷车站八公犬雕像前开店时的情况差不多。店铺位置绝佳，非常醒目，若能在这样的地段打造出一家好店的话，势必会提升茑屋书店的品牌形象。可是换言之，万一没有打造出一家好店，就有损害茑屋书店品牌形象的风险。

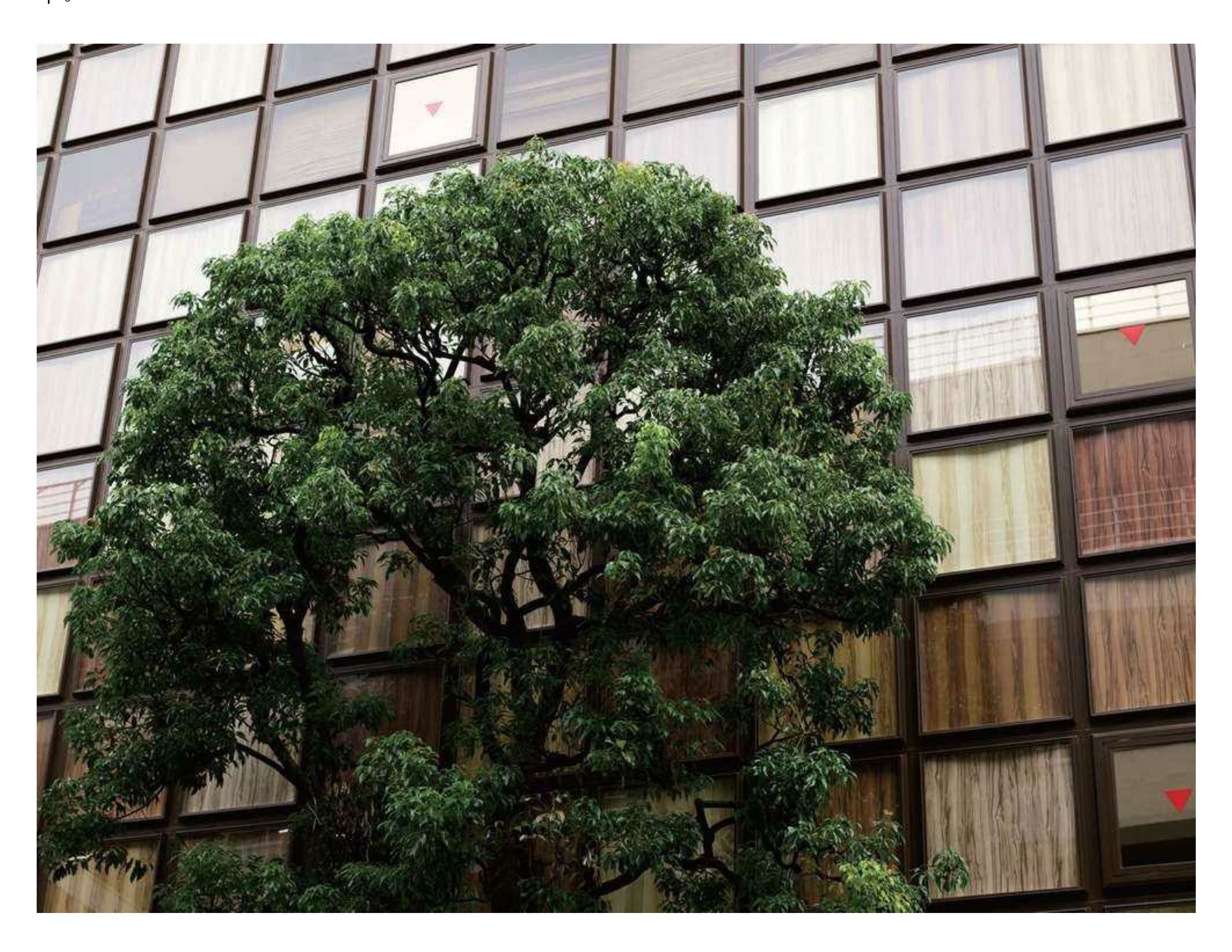
在这种情况下，仅仅依靠计算，已经决定不了该做还是不该做了。因为无论怎么计算，也是得不出答案的。

这档节目究竟会成为一档什么样的节目，我并不知道。但是，我还是决定，“做做看吧”。因为，我相信自己。我相信自己会认真对待，尽最大努力做到最好，所以即便做成了一档奇怪的节目，也是没办法的事情。如果真的变成那样，茑屋书店的加盟公司就一定会纷纷退出吗？

你做事的动机是否正确？你是否真的相信自己？

为正确的事情付出最大的努力，即使结果不佳，也了无遗憾。人的决断，大多是凭借类似这样的正确动机、真心实意、努力及是否真正相信自己做出的。

今天，我参加了许多会议，也依然面临着许多类似于是否挣钱、能否提升公司形象、是否有助于培养人才等需要通过计算来决定的事情。但是，真正的决断，既没有答案，也不需要计算，往往是吼一声就干。



结婚也是如此。我们能做的，唯有相信自己。

总而言之，能否在每天的生活中做出正确决断，就看你是否相信自己。

2015年6月××日

看似在挑选，实则被挑选

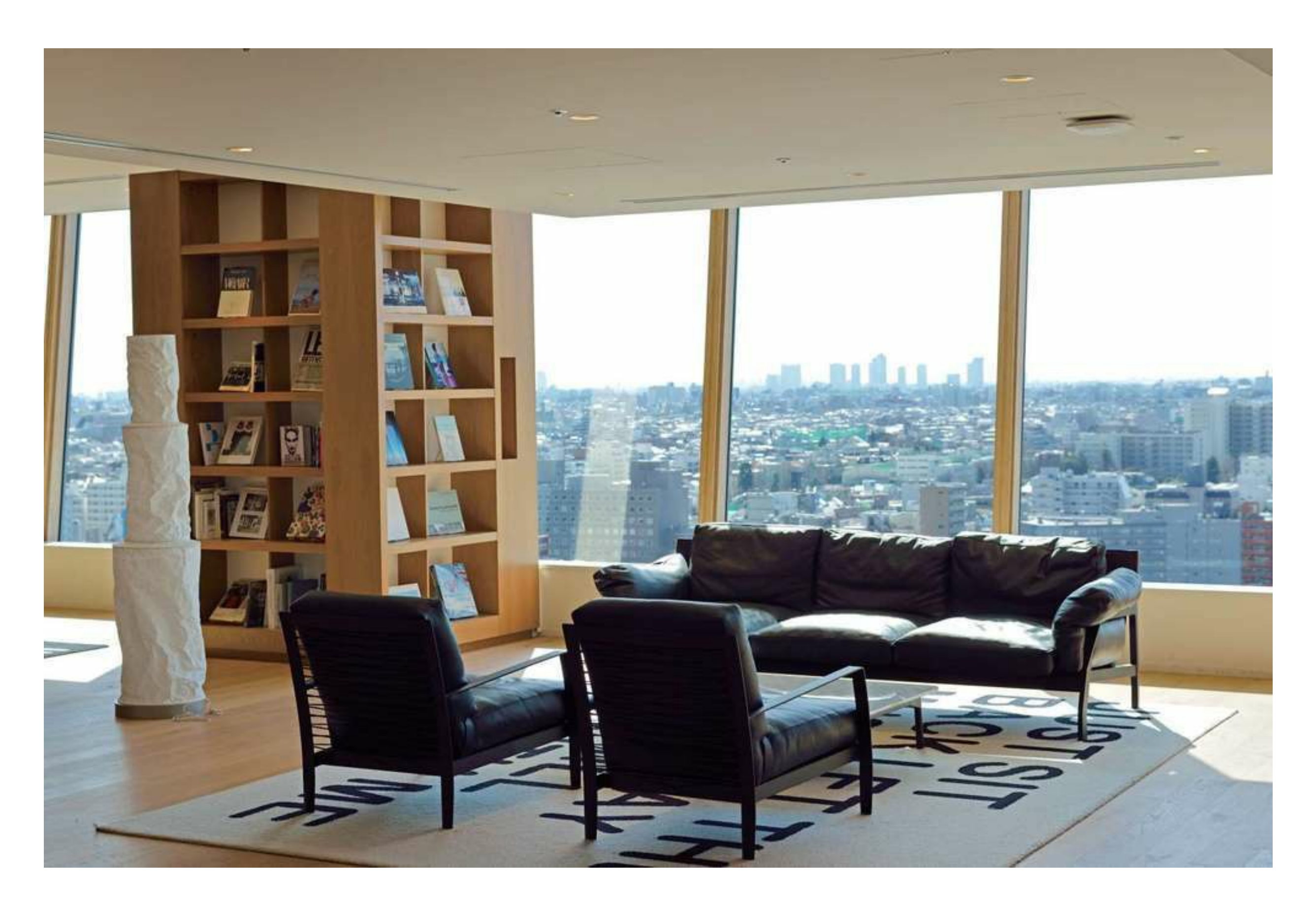


以前，我亲自面试大学应届毕业生时，曾思考过这样的问题。人们常常认为，新员工的面试，是公司领导在想进入公司的面试者中进行挑选。其实，恰恰相反。新员工会拜访各种公司，然后从中选择适合赌上自己人生的公司。所以，看似公司是在挑选，其实，是在被挑选。若不能成为被选中的公司，就不会获得优秀的人才。

我想招聘的，不是只为寻求稳定生活而找工作的人。

今天，我们也面临着一个同样的问题——为某项目选择合适的设计师。

的确，如今的CCC一说要做项目，就会有许多设计师应聘。因为看到代官山、二子玉川项目的成功案例后，设计师们自然会认为这是一份好工作。



可是，受欢迎的设计师往往很忙，他们在做的，其实是挑选工作、挑选客户。所以，为了能被他们选中，我们需要考虑委托方式，需要筹备设计比赛。但是，今天的会议，却还是在比较设计师的实力，想由此决定选用哪位设计师。

我们本该成为让更多优秀人才、优秀设计师喜欢选择的公司，却……

为了听取更多关于音乐业务方面的建议，今天中午，我特意请来了拥有知名艺人的经纪公司的董事长、唱片公司的董事长及大牌音乐制作人等。

此前，我只是邀请他们说“想与您谈谈音乐的未来”，如今，收到我邀请的人全部都来了。这也是被他们挑选的结果。若不是被CCC的魅力吸引，谁也不会出席这种挣不到钱的会议。

为能够被选中而努力。想到这里，我立刻给今天受邀出席的所有来宾亲笔写下了感谢信，表达我发自内心的谢意。

2015年7月××日

渴望被信任背后的自私



许多人都在为获得他人的信任而努力着。我们经常看到教人如何获得他人信任的文章。可是，当我窥见潜藏在“渴望获得信任”的心理中的自私时，我突然开始怀疑，信任到底是什么？

我也认为，被他人信任是人生中非常重要的事情。但是与此同时，如果努力获得他人信任的内心终点是自私的话，那这样的信任，又有何意义呢？在这样廉价的自私延长线上的信任，还有什么价值？

在真诚地走过人生每一步的过程中，他人看到了你的凛然风姿，心生敬佩，从而认为你说的话值得信任。或者，你始终坚持按约履行承诺，那么在如此庄严的人生延长线上，自然会结出信任的果实。

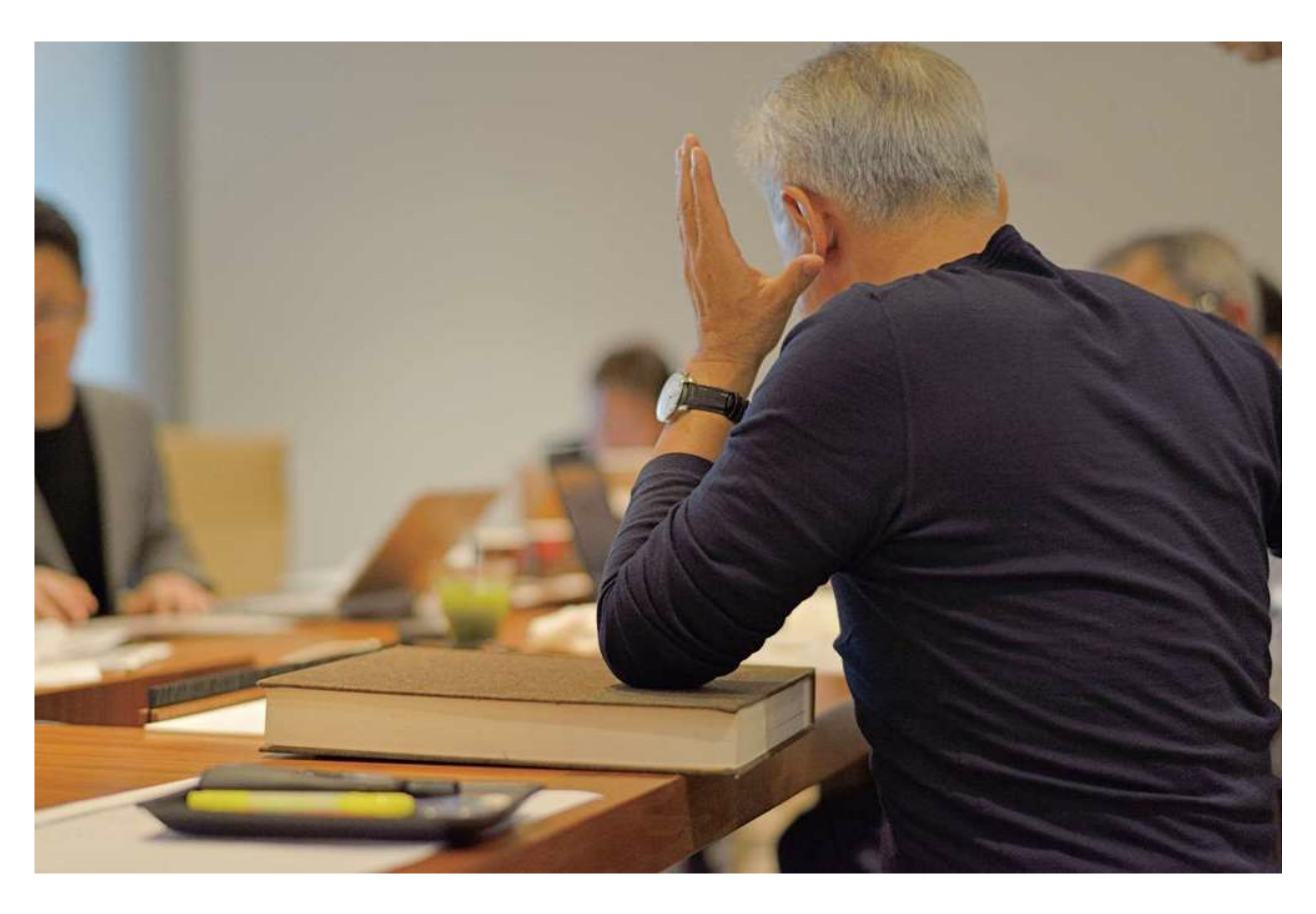
若出于自私，而使他人卷入其中，如此建立起的信任关系能有多牢靠？能有多长久？

我不禁陷入了一场关于信任的沉思。

2015年7月××日


書店

期限收益的损失与牺牲者



最近，我经常在公司看到这样一种情景。无论是在公司内或公司外举行各种活动，还是制订店铺企划方案，负责人总喜欢自己抱着信息不撒手。他们想以尽可能好的形势呈现，所以不到最后一刻，绝不透露一点消息。

比如，关于会前资料的发放，经常是会议或活动开始前一秒，大家才刚刚看到相关活动的介绍。

在我看来，发生这一情况的原因在于当事人根本没有为对方着想。对方明明是希望尽早获知活动、企划内容，以便有时间思考、探讨，可是大家却未替对方考虑，总让对方到了临开始前才获知相关信息。

若从开始做企划，到与对方联络的时间期限为两周，那么拿出其中一半时间，也就是一周，用于自己思考是可以的，但与此同时，也应该拿出至少一半的时间供对方思考。

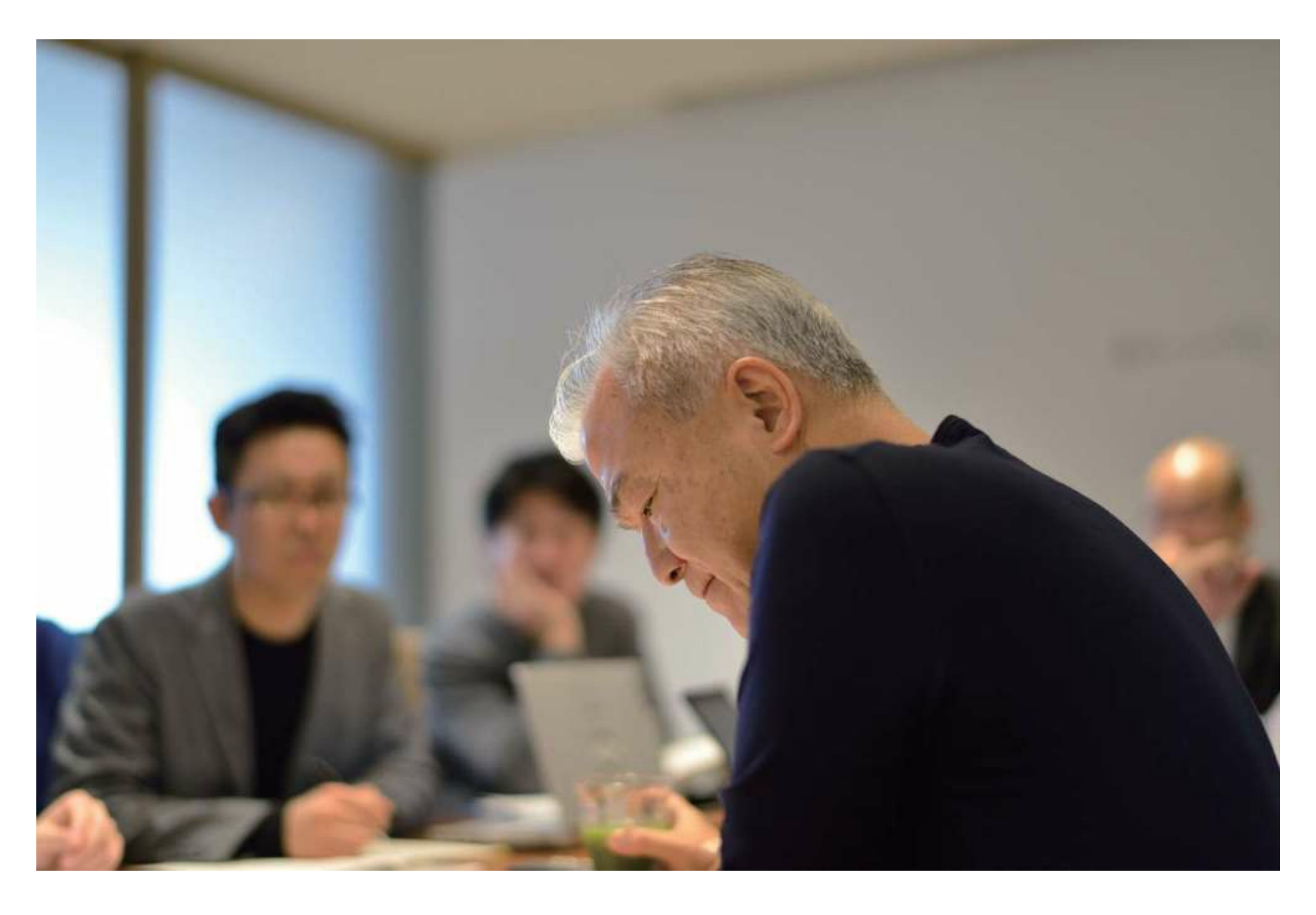
可是现实中经常出现的情况是，自己独占信息足足两周，提交当天才首次将信息交给对方。这种做法，全然无视对方感受，是单方面希望大家认可自己所做企划、活动方案的自私行为。这种做法，会让周围的人失去“期限收益”，从而成为无辜的牺牲者。

不仅在公司内，对于公司外的客户，也常常发生这种情况。若想邀请客户参加我们企划的派对或活动，应该在研究企划内容之前，尽早地通知客户，请客户预留好出席时间，然后再确定具体的企划内容。

但现实情况时，不到完成企划的最后一刻，绝不联络客户。结果，好不容易做出的企划，却因客户有约在先无法出席而前功尽弃。

若能尽早通知，客户便会出席。

我把这种尽早说出便不会损失的收益称为“期限收益”。可是，我们却常常因为负责人的自私心而损失这一收益。



此时此刻，每时每刻，我都在想，我们必须建立起以顾客为核心思考问题的企业文化。

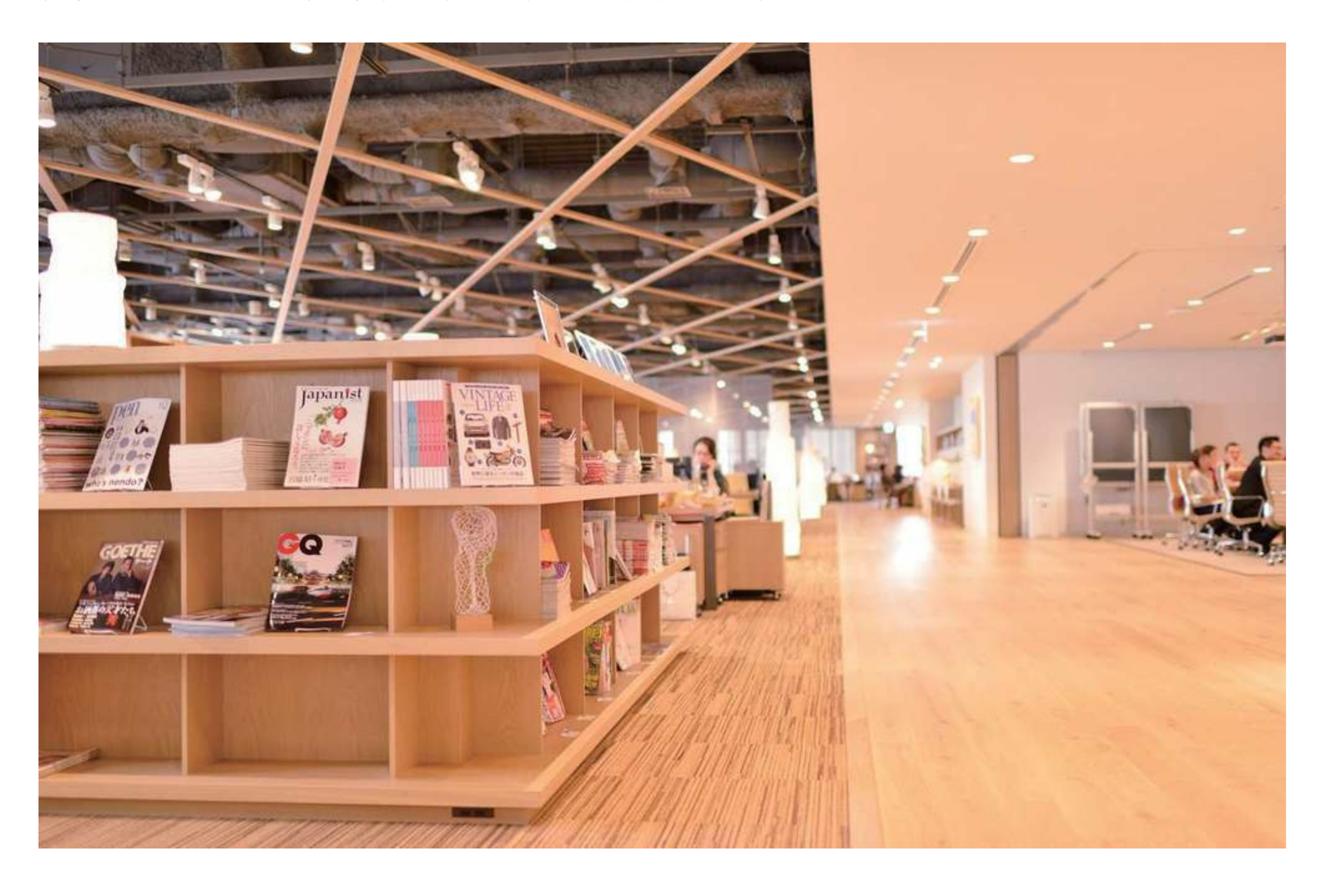
2015年8月××日

莫听客户言，做对客户有益之事

以前，以我个人名义持股的某公司的某位离职员工联络我说，有位朋友想见我，我是否可以见见他。

我仔细一问，原来他的朋友是某行业老大，一家上市公司的大老板。

于是，我满心欢喜地回答说愿意见面。可是，当我询问他是否对T积分感兴趣时，他却直截了当地回答说“完全不感兴趣”，还说前几天听了另一家公司的提案，刚刚拒绝。



我这个人，听到好听话，便会提不起劲。可是一到身临绝境之时，便立刻干劲十足。推销时，如果对方对我的提案内容回答了“不”，我会立刻来劲。

无论什么公司的老板，出于顾及对方的感受，通常都会面带笑容地听对方讲话。笑着听，不是因为听到的内容多好，而是为了不让对方尴尬。所以，从这个层面来说，笑容并不都是真心的。

对方直言“不”的时候，才是吐露真言的时候。我认为，这时交流才算真正开始。

为什么会回答“不”？我能否重新制作出一份让对方感到有价值的提案？

构思出有价值的提案，然后把提案内容介绍给对方，那么我相信，由此得到的回答，一定是肯定的。所以，我要努力构思出对客户有利的企划方案。

也就是说，当被客户拒绝时，不是就此放弃，而是认真思考，如何为客户创造价值。

CCC若想以企划公司的身份生存下去，只有一条出路——莫听对方言，只做于对方有益之事。

2015年9月××日



约定与感谢



感謝と約束

昭和58年3月24日、朝5時まで
現在、東京本部長の伊藤康史と開店準備をし、
開店したのが、2時間後の朝7時でした。
ところが、そんなに朝早く来られるお客様もなく、
不安な気持ちで、道路の清掃を出勤の人達
のじゃまにならないように、やったことを覚えています。
そのうち、近所の高校の学生が、通学途中に
おもしろい店が出来たと立ち寄ってくれ、昼休みには、
近所のOLが、下校時にはまた高校生が、
そして、夕方になると、朝出会った通勤の人達が、
たくさんお見えになり、あっと云う間に11時の
閉店時刻でした。
売上を精算し、店を出る時は、すでに午前2時を
過ぎていました。これが、「蔦屋書店」の創業の
1日です。
創業以来、数え切れないほどの人達にお世話に
なり、支えられ今日を迎えられました。
この5年間に、会社の運営上、私が大切だと思った
こと、必要だと思ったことや、皆様から教わったことを、
記念にまとめてみました。

平成3年2月27日
カルチュア・コンビニエンス・クラブ(株)
代表取締役 増田宗昭

创业以来，我始终珍视约定与感谢。

刚开始创业时，公司很小，也没什么信誉，谁也不愿把我们放在眼里。

为了让其他公司肯与我们打交道，我们付出了各种努力，其中之一就是收到账单后立刻全额支付。因为如果先核对送货单再付款的话，会让对方等很久，所以账单一到，我们便立刻按照账单付款。由于这个原因，我经常收到超额支付的通知书。

若供货方是一家小公司，一旦CCC拖延支付，那么这家公司将很可能因此而倒闭。如此一来，公司的老板自不必说，就连员工也会因此失去生活来源，使他们的整个家庭陷入困境。所以，为了避免这种情况的发生，我们一定会尽全力按照约定好的时间付款。

给员工发工资时也是如此。若因为某个差错延迟发放工资的话，员工就不能按时偿还房贷，或是不能按时偿还借款，从而失去个人信用。结果，员工再也借不到钱，用不了信用卡，生活处处碰壁，无以为继。为了不让这种情况发生，我绝不拖延员工工资的发放。

后来，公司越做越大，渐渐积累起了信用，各种公司排着队向我们抛来了橄榄枝。这时，订货成了CCC员工的工作，没人再去想建立信用的事情了。

可是，无论公司是大是小，只要违反约定，所引发的结果都是一样的。对内，或许只是被处理为“操作失误”的小问题，对外，却是关乎对方生死存亡的大问题。

不过，巧的是与CCC有业务往来的公司，很少出现陷入经营困境或是饱受资金短缺之苦的情况，所以，大家对于此事毫不介意。

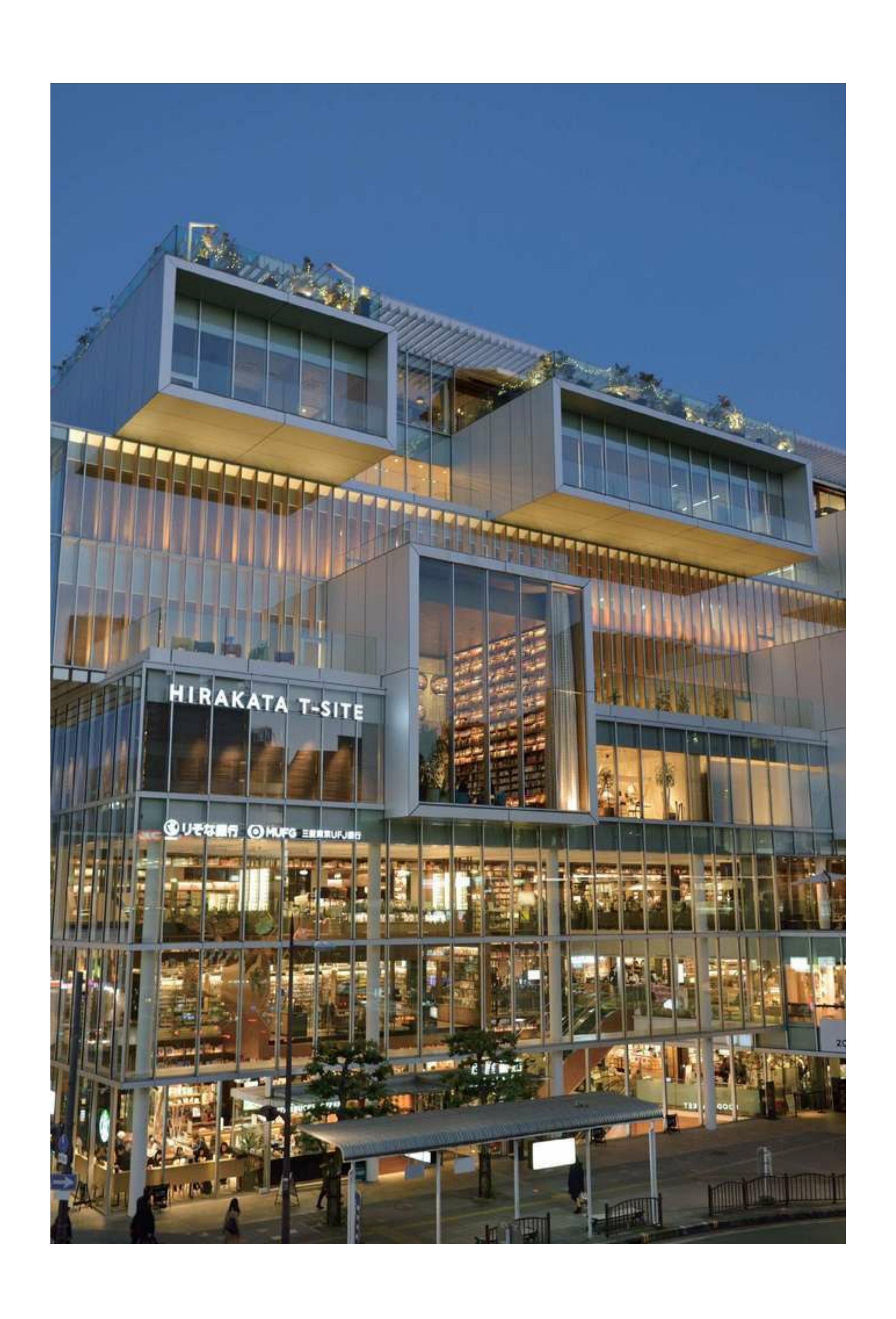
信用的积累，往往需要很长很长的时间，可是信用的丧失，只在一瞬间。

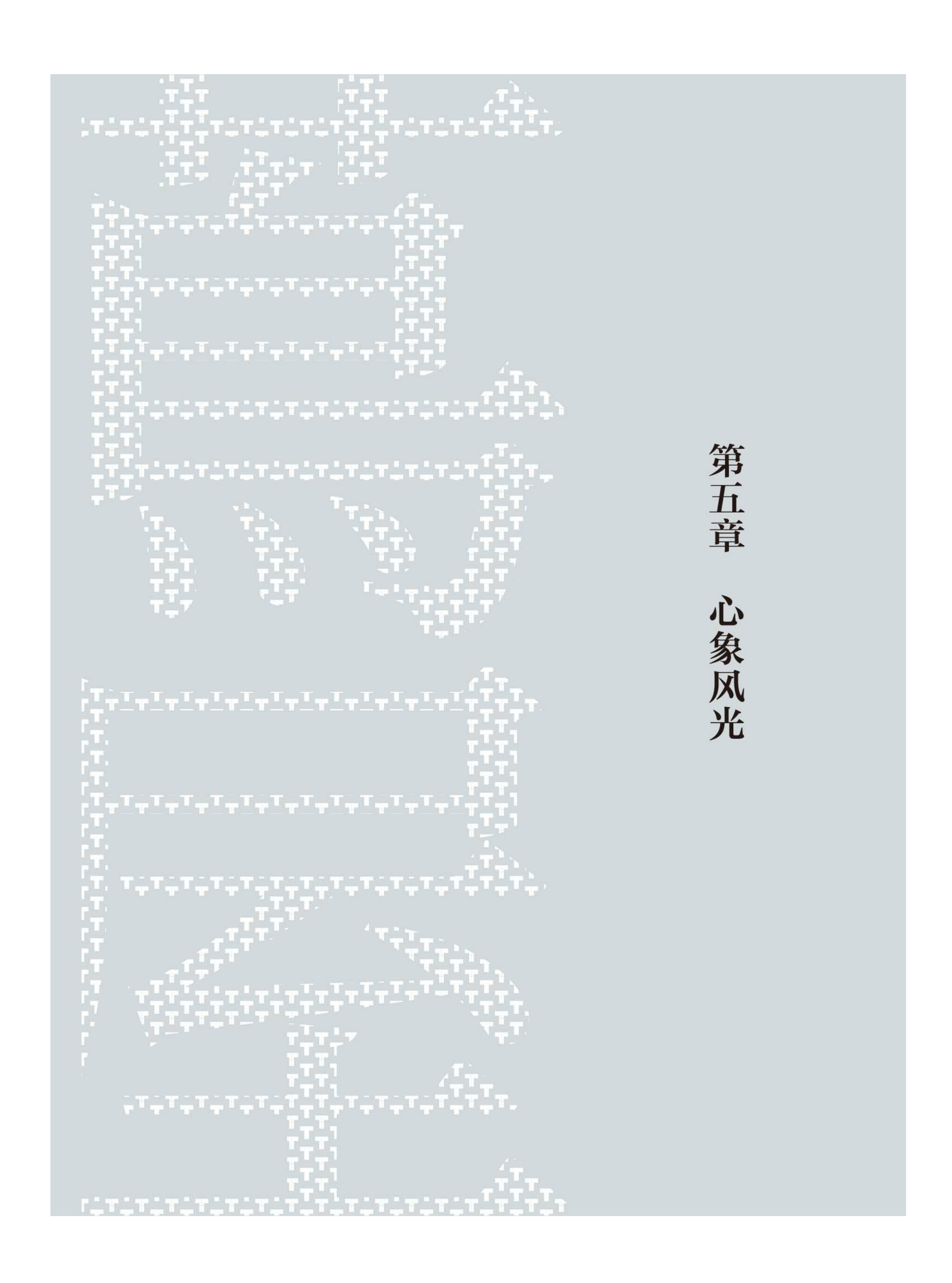
我想在《专业》这一电视节目上传递的信息是，收获信用，是不断为获得信用所付出的努力带来的结果。若失去了想要建立信用的企业文化，就真的失去信用了。

这不是企业大小的问题，关键在于企业员工的想法。为了让大家明白这一点，我才决定参加了这档节目。

希望CCC，今后也依然是一个深受信赖的公司。

2015年11月××日


HIRAKATA T-SITE
りそな銀行
MUFG



第五章　心象风光

父亲的佛事



上周五，我回到了枚方老家，因为周六要为父亲做佛事（17周年忌辰）。

17年前的5月17日，心肌梗死使我父亲68年的生命就此画上了句号。当时，我正在东京出席通商产业省[1]的会议。开会时，通商产业省的人突然告诉我说“有您的电话”。拿起电话后，我才得知父亲被救护车送到了医院。刹那间，我的脑海一片空白。我立刻乘坐新干线，赶往枚方。途中，我坐立难安，一直站在车厢连接处，呆望着车窗外不断飞逝的风景。小时候令我害怕不已的严厉的父亲，开始做茑屋书店时专门赶来看望我的可亲的父亲……各种各样的父亲面庞，如同走马灯一般，闪现在我的脑海中，我泪流不止。凌乱之中，我开始担心，家人们应付得过来吗？母亲还好吗？医院那边安排妥当了吗？……

我站在新干线的列车上，想着此时此刻自己居然什么忙也帮不上，不禁懊恼不已，愈发泪如雨下（写到这里，我又哭了）。

父亲的葬礼在当地的枚方会馆举行，大批CCC员工前来帮我。以茑屋书店的加盟公司人员为主的吊唁来宾超过了1000人，据说这是枚方会馆建馆以来人数最多的一次仪式，我不由得感到了些许自豪。

上周末，我就这样一边回忆着17年前的情景，一边回到了家乡枚方。从做佛事当天的上午11点开始，家人、亲戚（有父亲家族的，有母亲家族的，等等）陆续抵达，一共来了20多人，大家好久没像这样团聚过了。

从很久以前开始，我便常常想，“做佛事”这一日本的传统习俗真的很好。在日本，亲人去世后，有灵

前守夜、葬礼、头七、七七、周年祭、三周年祭、七周年祭、十三周年祭，还有类似这次的十七周年祭等悼念故人的传统习俗。在我母亲家，不单是忌日，盂兰盆节和正月时，家里的亲戚也一定会回到老家，祭奠亲人。

父亲家则属于不太注重传统的“自由派”，只随意而聚。不管怎样，我认为像佛事、结婚仪式之类的日本传统习俗，都是有助于血脉相连的家人、亲戚增进往来、友好相处的好方法。若没有这些习惯，亲戚相聚的机会便会减少，人与人之间的关系自然也会变得疏远。



我从小便是在与叔叔舅舅、姑姑姨妈等家人频繁往来的家庭中长大的，自然而然地目睹着他们的各色人生，暗自琢磨着各种活法，时而想着“我也要那样活”，时而想着“我不要这样活”。如今，我也已经56岁了，常常想着，若在外甥外甥女、侄子侄女眼中，我也能为他们的人生路提供某种参考，那该多好。因此，我会刻意地多制造一些与他们相处的机会，因为，这是56岁的我必须承担的责任。

2007年5月××日

---

[1] 通商产业省：日本经济产业省的旧称。——译者注

日贩与CCC



早上8点半开始的茑屋书店例会结束后，我参加了10点至12点的CCC经营会议。在今天的经营会议上，我们不但做了几项重要决定，还就“CCC（母公司）的愿景”进行了富有成效的探讨，即就“上市控股公司”与“以成为全世界最好的企划公司为目标的控股公司”的愿景进行了讨论。

后来，我与业务推广办公室、董事长办公室的成员一边闲聊一边吃午饭，还就MKS集团的未来进行了一番头脑风暴。

下午2点，我以日贩董事的身份出席了日贩在水道桥的东京圆顶饭店举行的座谈会（类似茑屋业主会议）。会上，古屋董事长首先发表了致辞。随后，相关负责人分别就日贩的物流战略“王子NEXT”及与书店合作的CRM（客户关系管理）系统“Honya Club”进行了介绍。

出席者中，有日本知名书店的董事长（茑屋书店的加盟公司代表也来了很多）、日本知名出版社的董事长等。会上，日贩还与诸位来宾谈了日贩的中期战略。中场休息后，伊藤忠商事株式会社前任董事长丹羽先生作为特别来宾发言，随后进入座谈会环节，整个流程和茑屋业主会议基本一致。

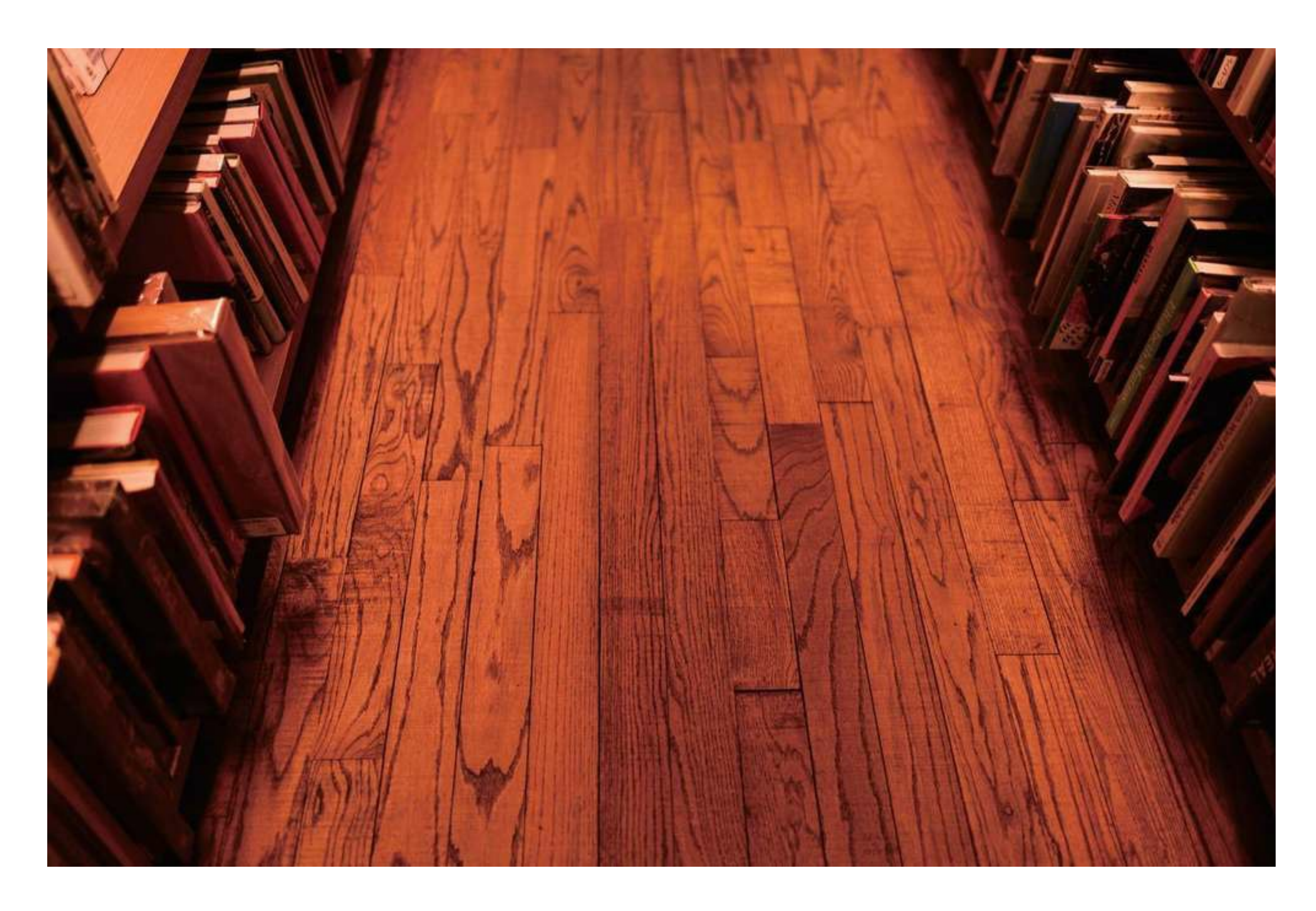
日贩公司与CCC的来往历史悠久，在CCC刚刚统一店名为“茑屋”的十几年前，也就是店铺总数还不到100家的时候，在关西地区，CCC参与的一家新店与日贩独营的一家新店几乎在同一时间，又门对门的位置开业了。不过，CCC参与的那家店铺生意好得不行，顾客络绎不绝，而日贩那家书店的租借区域几乎没有

任何顾客光顾。

看到此状况后，时任日贩商品开发部部长的鹤田先生心生疑问，为了弄清“这背后到底是一家什么样的公司”，他联系到了我。我独自一人，来到了当时日贩商品开发部所在的水道桥地区。在那里，我们聊了关于书店的未来发展（变为多种形式）、茑屋书店（生活提案）目前的经营理念、CCC的目标是成为一家企划公司之类的话题。了解了我的想法后，鹤田先生立刻对我说：“和日贩一起干吧！”



第二天，我们又在御茶水的Renoir咖啡厅见了面。当时，鹤田先生拿来了一份他用铅笔写在广告页背面的业务合作协议草稿。上面写着“第一条……”等。可是，协议只写到了广告页的一半，鹤田先生对我说：“剩下的部分就交给你了。”于是，我拟完了合同，并让村井用当时极其少见的打字机打了出来。这份合作协议，便是日贩与CCC业务合作的起点，那时，正好是距今整整20年的1986年。



我们的理念是，在向信息共享型社会发展的过程中，媒体已不仅仅是书，我们将进入以数字媒体为主的新时代时，提供给顾客的方式也不再局限于单纯的销售，而会转型为更为多样的租赁、二手转卖等。也就是说，在即将形成的更加轻松、便捷（convenience）地享受文化（culture）这一新市场的时代，CCC将为茑屋书店这一平台提供企划与支持系统，日贩则负责提供基础的物流与财务支持。以上，便是我们当时达成的基本约定。在多数企业更愿意吃独食的情况下，多亏鹤田先生努力说服了日贩公司内部人员，这一合作协议才得以达成，才有了今天的CCC。去年，日贩公司成功持有了CCC旗下物流公司NSS的51%的股份，虽然过程有些曲折，但总算实现了我们当初的约定。

在与日贩公司的关系中，我最为重视的是基本的签约理念与人际关系。成功签约后，鹤田先生给我介绍了所有重要管理岗位的人选。而对于最为重要的店铺一线，他与我亲赴现场（全日本一半以上分店）进行说明。下班后，我们把店铺的相关工作人员召集到分店的食堂或仓库，让他们准备好黑板。因为没有麦克风，所以我卷起衣袖，一边用粉笔写，一边提高嗓门，就今后的社会会发生怎样的变化、书店又将在其中扮演怎样的角色、在此过程中CCC能做什么、需要日贩做什么等内容反复讲了好多遍，尽最大努力为CCC吸引更多的追随者。

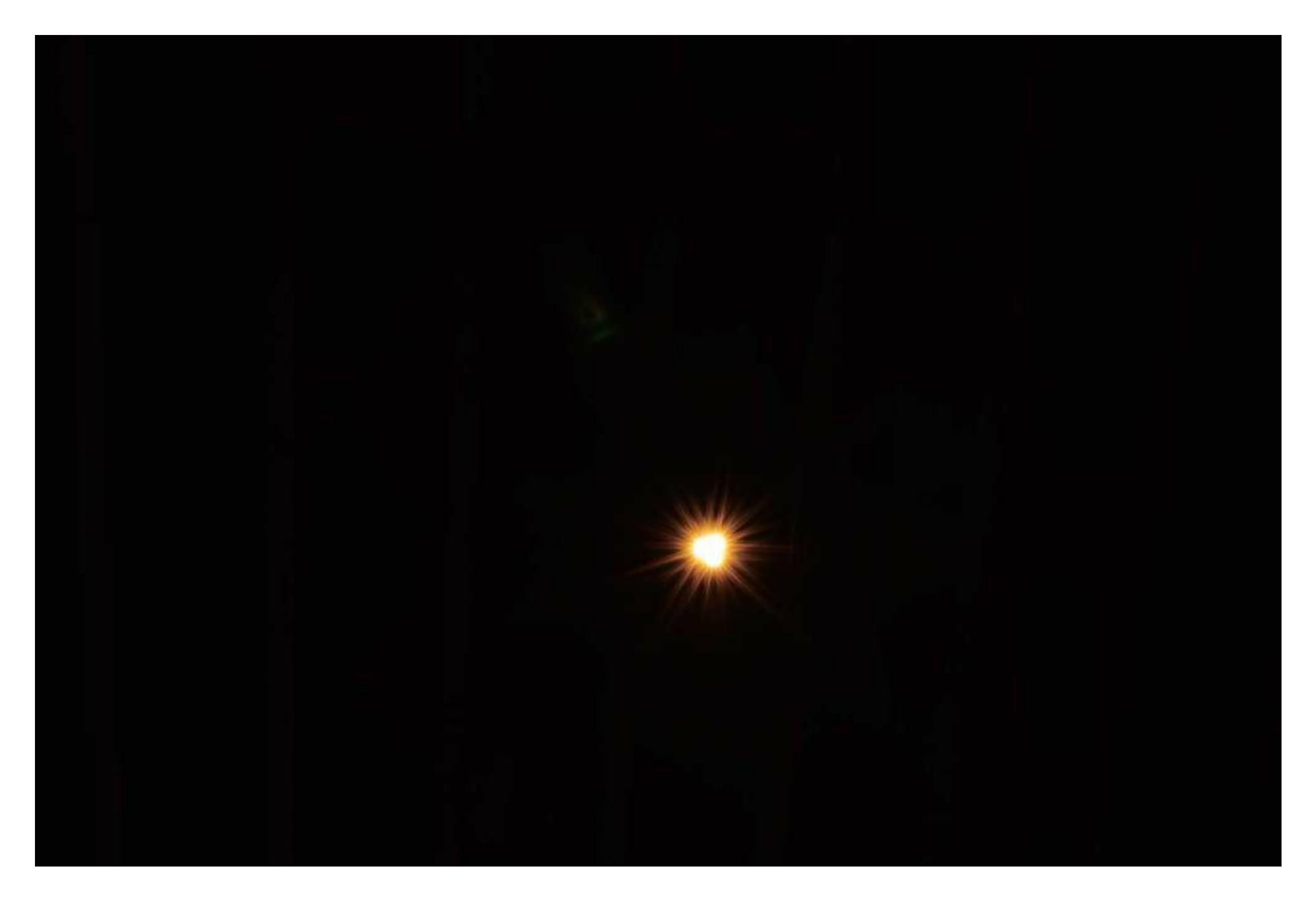
此外，鹤田先生着眼于未来，精心打造了一场由商品开发部初期团队成员（多为略微怪异的鲁莽之人）与CCC领导层共同参加的联合集训，成功实现了传说中的“练马集训”。当时的参与成员之一是MPD的吉川董事长。

我首次在日贩公司的活动上发表讲话，是在20年前的日贩座谈会上，如今，我已以日贩董事的名义出席这一座谈会。当时，我的演讲内容是，CCC要在“录像带＝成人”的年代，实现“录像带即书”，打造一座“没有书的纪伊国屋书店”。

因为昨晚宿醉，所以今天我打算早些回家，解解乏。明天，出席完IMJ、北村两家公司的董事会后，还要于傍晚在宾馆接待T积分业务合作候选企业的董事长，与北村先生一起进行公司介绍。

2007年5月××日

父亲节的夜晚



今天早起便一嘴大蒜味！

昨天（周日）晚上，我和儿子一起在家附近的烤肉店“叙叙苑”吃了晚饭。可能是枚方的家人给儿子下达了任务，儿子特意买来了可苦可乐 [1] 的CD（考虑到我的感受，专门在茑屋书店买的）和乐谱，作为父亲节礼物送给了我。

最近，我在苹果随身播放器中下载了唱卡拉OK用的歌曲，以便在晚上出席完宴会后步行回家的路上，或是在家里锻炼身体时，一边听一边练习唱歌。考虑到今年暑假去夏威夷时大家肯定会让我唱歌，为了做好准备，我下载了阵内智则在婚礼上为藤原纪香 [2] 弹唱的那曲可苦可乐的《永远在一起》，还准备让儿子给我下载新曲《樱花》。

我的儿子正好是在茑屋书店刚起步的1983年出生的。而他的姐姐，也就是我的大女儿，则比他早一年半出生。不管是哪一个，都出生在我刚刚辞职下海经商之时，所以他们儿时所过的生活并不富裕。当时，我正在拼命偿还开展茑屋书店业务初期所欠下的债务，因为我一向尊敬的舅舅常常教导我说“债务易使人说谎”，所以当时的我想要尽快还上所有借款。可是，第一家店成功后，我们出现了竞争对手，为了与之对抗，我再次向银行贷款。虽然公司实现了赢利，但是为了发展，贷款金额反而越来越多。

在如此繁忙的创业生活中，我根本没有精力照顾孩子。去新潟出差时，顶级文化（TOP CULTURE）株

式会社的清水董事长曾告诉我这样一句格言——“治得一家者，治天下”。

如今，对于我喜欢的人，我依然会将这句话写在彩纸上送给他。它的意思是，若想让家人过得幸福，“钱”是必需的，为了实现这一点，独立创业时，就必须使事业获得成功（失败的话，家人就要流浪于街头了）。另一方面，事业的成功离不开家人的支持。若总是为家人的事情担忧，是无法安心工作的。所以，如果实现不了家庭的幸福，事业是无法成功的。

正因为如此，我在努力实现事业成功的同时，还会以同样的努力使家人过得安心。比起陪伴孩子，我会花更多的时间在工作上，所以对孩子的关爱主要由妻子负责，我则主要负责为家庭挣钱，不让家人为钱发愁，然后像我的父亲那样，在一些重要时机，给孩子们制造一些难忘的回忆。

父亲不但给我买了我从小就渴望拥有的旱冰鞋，还不顾母亲的反对，悄悄给我买了玩具手枪。（给我买玩具枪可能是母亲？）念高中时，父亲送给我一套立体声音响。读大学时，虽然家里的经济条件并不富裕，但父亲为了庆祝我拿下驾照，自掏腰包送了我一辆汽车（丰田的Corolla Sprinter）。我超级喜欢这样的父亲。

自打我懂事起，无论我与父亲商量什么，或是要求什么，他的回答不是“哦”就是“嗯”。也就是说，我有一个在任何情况下，都不会对儿子的要求说“不”的父亲。无论是因工作而搬家至东京时、结婚时、辞职时，还是筹建茑屋书店时、创建公司时、借钱时，父亲皆是如此。所以，我才拥有了一个凡事都必须独立思考、自己做主的人生。

我亲爱的父亲在他68岁时离开了我们，今年已过完了17周年忌辰，而我，也已经56岁了。到了这把年纪，再回想起老父亲时，愈发深深地感觉到，没有那样的父亲，就没有此时此刻的自己。

为了给自己的孩子也留下一些难忘的回忆，我尽可能多地参加孩子们的运动会，出席父亲参观日。可是，当我在父亲参观日去幼儿园看女儿时，女儿居然没有立刻发现我，这让我着实捏了一把冷汗。

今天一早便是董事会，下午还有T积分卡的经营会议与营销会议。之后，我还要出席自己担任外部董事的某上市公司在银座召开的董事会。晚上，还要按照惯例与公司外的经营专家在惠比寿共进晚餐。

2007年6月××日

---

[1] 可苦可乐：日本著名流行音乐组合，由小渊健太郎与黑田俊介于1998年成立。——编者注

[2] 阵内智则、藤原纪香均为日本演员，二人于2006年结婚，后离婚。——编者注

铃木会长的来信



今天早上8点半开始的木村·日下例会后，是CCC集团的经营管理会议。吃午饭时，我又与管理团队进行了一番头脑风暴。

下午，我参加了在东京中城举行的例会。报告显示，在CCC集团员工的协助下，深泽店的销售额创下了自开业以来的新纪录，达到去年同期的236%，店铺收益也达到了历史新高。

前些天，我收到了铃屋株式会社老板铃木先生亲笔书写的一封来信。令我感到荣幸的是，这是一封邀请信，他在信中写道："许久未见，可否见面一起吃顿饭。"

我刚进入铃屋时，第一次有机会和高高在上的铃木老板说话，是在轻井泽的Bell Commons购物中心刚刚开业的时候。当时为了庆祝Bell Commons的成功开业并犒劳我们，铃木老板在旧轻井泽的西餐厅请我们吃了牛排。回想当时，我依然记得，在过于紧张的情绪和Bell Commons项目的繁重工作，以及从未喝过的昂贵红酒的综合作用下，我突然被睡魔侵袭，居然在老板面前睡着了。

铃木老板在来信中说，如今他已82岁，因为从认识我的财界朋友口中听到了我的消息，所以才联络了我。

对我而言，在铃屋的工作经验培养了今天的我，所以对铃木老板，我满怀感激，为了表达这份谢意，

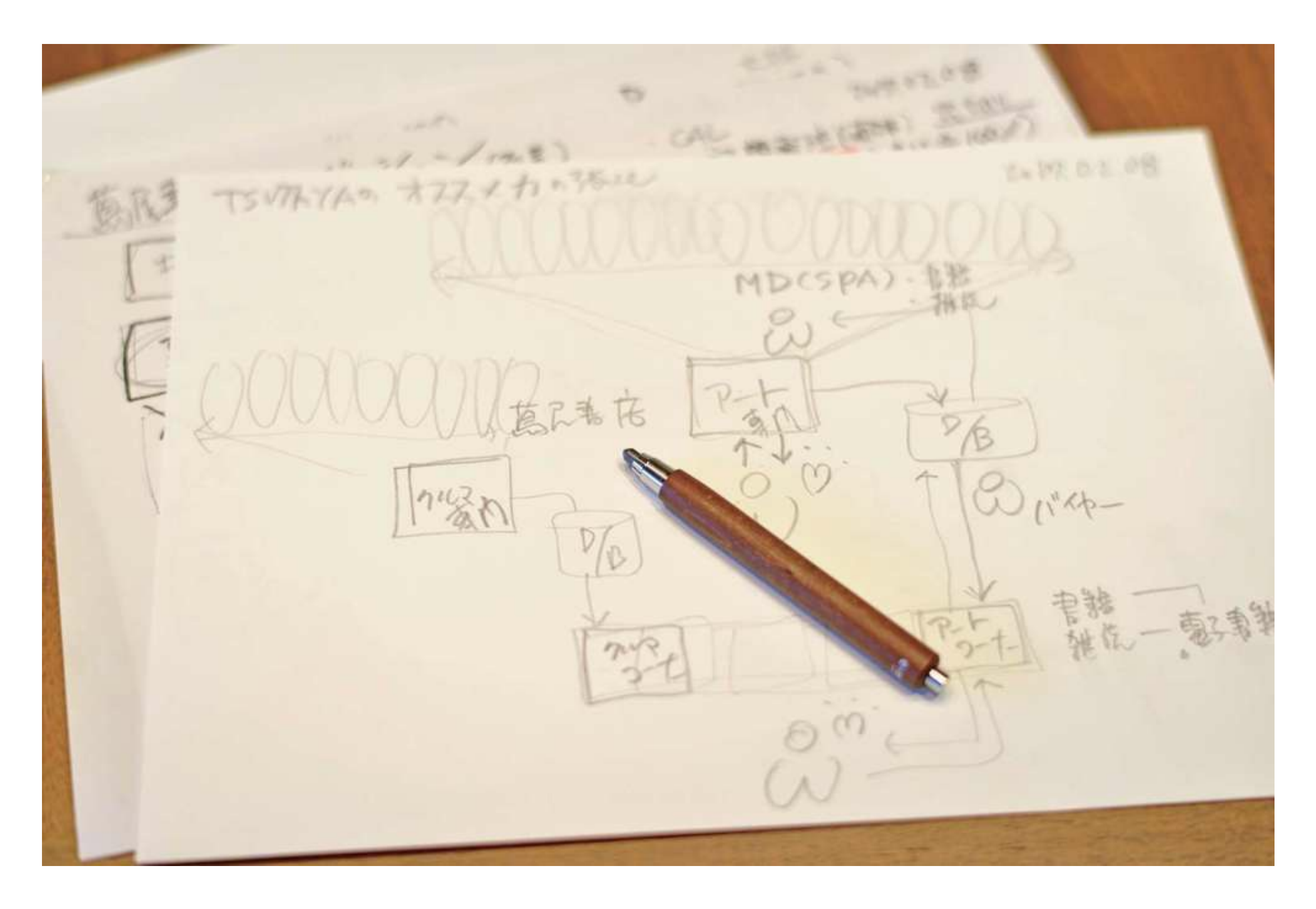
我特别想在代官山的旅馆中招待他老人家，而且我非常享受为此事做准备的过程。招待当天，我不但会向他介绍CCC的概况，还打算在办公室向他介绍几位曾在铃屋工作过的员工。



虽然，我今年只有56岁，但是，与铃木老板的见面将成为我冷静回顾23至32岁这整整10年间在铃屋的工作经历的好机会。所以，如果时间合适的话，我想让儿子、人才战略公司株式会社CCC　Casting的负责人，以及本周负责为我拎包的NEO的菅沼一同出席这次会面。因为这是一次私人聚会。

2007年9月××日

“学习力”与轻井泽Bell Commons



我认为，每个人都有几段对自己的人生具有决定性作用的经历。对我而言，大学毕业后初次步入社会时，在如今依然坐落在轻井泽老街道中心位置的商业设施“轻井泽Bell Commons”的一番工作经历，便是如此。

当时，我作为新职员进入铃屋公司，被分配到为开发新项目而新组建的“开发事业部”。我在青山Bell Commons项目工作时，轻井泽店的老板（业主）来到铃屋，委托铃屋对如今Bell Commons所在的地段进行重新开发，于是，身为新入司职员的我被董事任命为该项目的负责人，然后，我去见了这位业主。

位于轻井泽银座核心地段的业主家宅已被拆除，紧邻天皇陛下邂逅美智子皇后的轻井泽网球场的项目非常漂亮，于是铃屋公司立刻启动了重新开发计划，我则被任命为该项目的企划负责人。

第二年，两名新入司职员被分配到了开发事业部，成了我的部下，项目团队由1人变成了3人，进一步壮大。其中一人，便是今天带着令人怀念的轻井泽项目企划书来找我的殿村。

因为当时没有打字机，所以企划书都是手写的。看着30年前自己亲手书写的企划书，我不禁一时语塞。

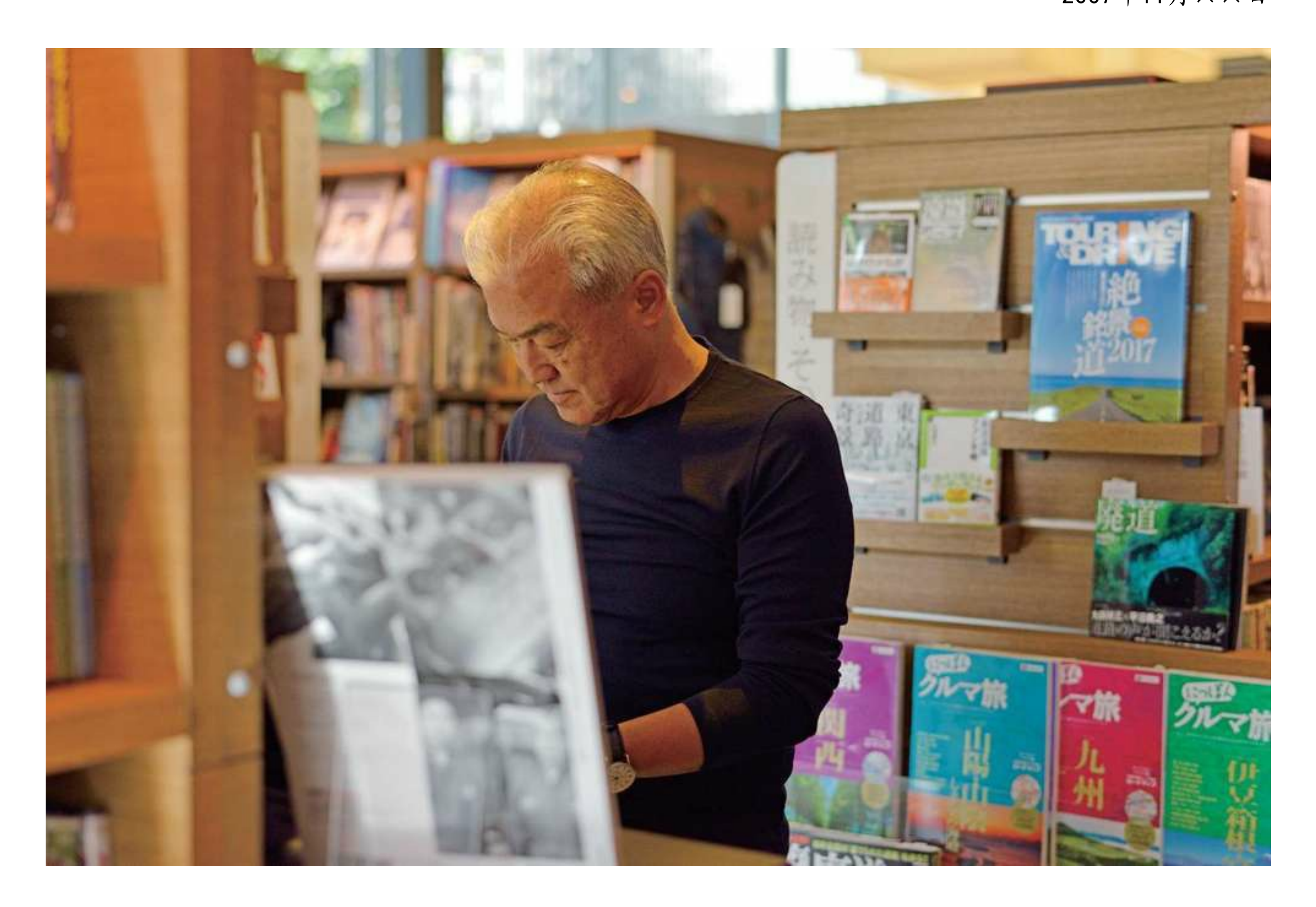
此外，殿村还捎来了轻井泽业主先生的口信：“好久不见了，想见见增田。”听罢，我很是高兴。

前几天，我与某公司董事长见面时，曾向其请教业务负责人的任命方法，他的选择标准是“学习力”。

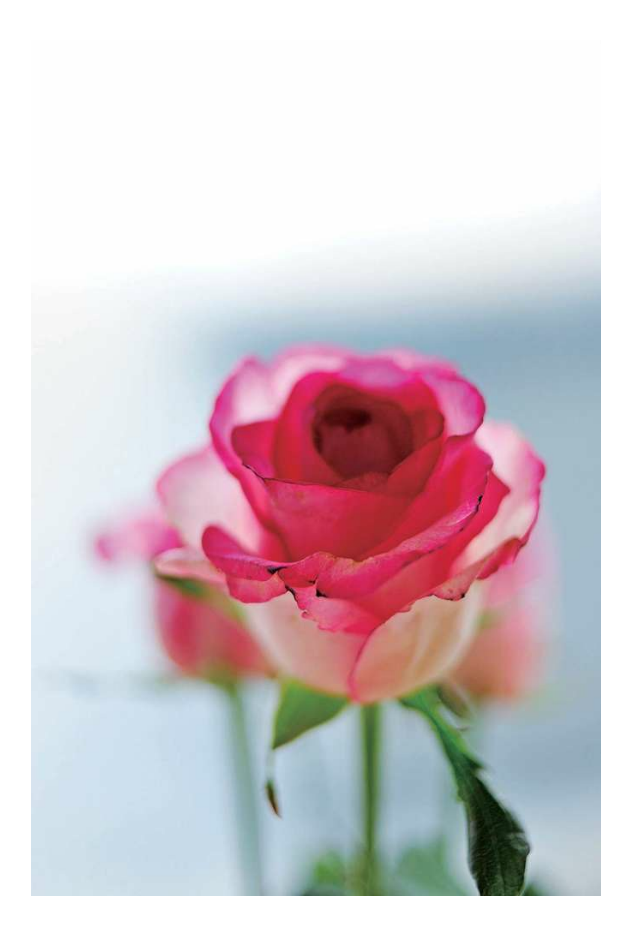
“学习力”指的不是学历，而是“学习的能力”，我认为上周刚刚获胜的女子高尔夫球选手上田桃子身上就很好地体现了这一点。上田桃子虽已位列奖金榜之首，但是在推杆不进的时候，会主动向擅长推杆的美国选手请教，比赛失利后，会立刻虚心接受前辈冈本绫子的指导。即使身为第一，却依然保持虚心学习的姿态，我想，这便是那位董事长所说的“学习力”。

从这个角度来说，回想刚入司工作两年的我与两位毫无经验的新职员一起打造出轻井泽Bell Commons的整个过程，在细细回味种种不易之余，不禁感叹，或许我们也具备了“学习力”啊！

2007年11月××日



母亲的葬礼



12月7日晚8点10分，母亲离世了。

因为母亲曾担任CCC集团的监事，所以在母亲辞去这一职位以后，员工们依然亲切地称呼母亲为“监事”。

9日（周五）的守夜，10日（周六）的告别仪式，所有的一切都是按照私人葬礼的方式举办的，但是，还是来了许多送别母亲的朋友。

因为是母亲的葬礼，所以我们拒绝了一切奠仪、唁电。考虑到母亲生前喜爱鲜花，我们决定只接受供花，谁知会场上收到了700多束鲜花，成了一片花的海洋。

我想，母亲一定会为此感到高兴吧！

虽说是我母亲的葬礼，但是公司里认识母亲的人比较多，考虑到供花的数量及百忙之中远道而来的宾客，我想还是不要使葬礼的时间过长为妙。

虽然我本打算让认识母亲的员工、邻居也朗读几篇悼词，但是因为时间关系，整个告别仪式仅由代表上香、朗读唁电（几封，虽然已经事先拒绝，但还是收到了很多唁电），以及我的致辞这几个简单环节组成。

以下是我当天致辞的原稿。

今天，是我亲爱的母亲增田富美的葬礼。感谢各位亲朋好友于百忙之中前来出席。我谨代表家属，向各位表示由衷的感谢。

我的母亲，于本月7日晚8点10分与世长辞，享年86岁。

正如大家所知，我的母亲是一位乐观、坚强的女性。当天，母亲和往常一样，于晚8点进入浴室洗澡。从浴盆泡完澡后，起身刷牙。刷牙时，母亲的蛛网膜下腔突然出血，然后倒在了浴室的地板上。

因为母亲的颈动脉本来就长有动脉瘤，可能是因为这一原因，当10分钟后救护车赶到时，母亲的呼吸与心跳都已经停止了。虽然医生在救护车中及医院抢救室对母亲实施了抢救，但最终还是没能挽回母亲的生命。

第二天，负责验尸的医生告诉我们，母亲的死亡时间是8点10分，由此推断，母亲在生命的最后一刻应该没有感受到多大的痛苦。

我认为，以这种不给别人添麻烦，不让别人看到自己难看模样的方式离去，很符合我母亲的一贯风

格。

我的母亲于大正十三年 [1] 8月7日出生在寝屋川市仁和寺的一户姓“樋口”的家庭中，她是家中6个兄弟姐妹中的长女，昭和二十一年 [2] 12月8日，母亲与增田家的二儿子，也就是我的父亲结婚，改姓“增田”。

本想只做好二儿媳妇的母亲，因为家中的变故，嫁进门没多久便成了从事土木工程业的增田组、从事房产业的增田家族的本家媳妇。

这座枚方会馆，正是我的父亲于19年前的平成三年 [3] 5月17日在众位亲朋好友的护送下，驾鹤西去的地方。

父亲去世时，我坐在由东京赶往医院的新干线中暗自想：“没有了父亲，我还能够继续工作下去吗？”

之所以会这么想，是因为父亲继承家业时，整个家族的经济情况并不算好，谈不上擅长经商的父亲咬牙接手了家业，与母亲一起，想尽各种办法赚钱。看到他们疲惫的身影，我便暗下决心，一定要努力工作，不让父亲如此操劳。可是，父亲不在了，我一切的动力源泉也瞬间消失了。

可是，一位朋友却提醒我说，失去爱人的母亲一定比我更难受，因为她失去了支柱。

当时，我便下定决心，一定要让母亲有活下去的动力，于是我故意让母亲为我的事担心，让她来东京的公司参加会议，让她对公司的工作感兴趣。

后来，母亲自己买了手机，学会了发短信。前几天，她还用手机给我发了一张家里庭院中的红叶的照片。

最近，她还自己买了iPad（苹果平板电脑），想给照片加上音乐发给我看，真是一位当之无愧的“IT大妈”。

几年前，我拜托我的私人健身教练监督母亲每周运动。去世当天，她还在准备第二天去夏威夷，为参加火奴鲁鲁马拉松大赛的家人加油打气。当时，她把行李箱拿到了自己的房间，正在收拾行李。

虽然母亲年轻时吃了很多苦，但是在家人的陪伴与关爱下，我想她度过了一个幸福的晚年。

母亲的身上，总是洋溢着一股信任的力量。

我开始创业后，经历了许多次失败。其中，卫星广播事业的失败甚至让我一度对自己的人生失去了信心。

有人告诉我说，失败的原因是“你这个人过于善良了”。过于善良，会让你毫无保留地陷入对方的圈套之中。

在此之前，我一直认为不被客户支持的公司是不存在的，所以我拼命追求对顾客、客户有价值的东西。可是，当我得知自己一直以来的坚持根本不适用于这个世界时，愕然之余，我也迷失了自己。

可是，母亲不但没有指责我一句，还认可了我的做法，默默地鼓励着我。她亲身教育我，信任他人，是多么重要。

不仅是家人，对于周围的所有人，母亲始终保持着认可与鼓励的态度。为了获得母亲更多的认可，我愈发努力。

就是这样一位母亲，将在今天去往另一个世界。在众多亲朋好友陪伴下离开的母亲，一定非常幸福。衷心感谢大家。

希望大家能够一如既往地与留在这个世界上的家人们交际来往，我谨代表家属献上致辞。

衷心感谢大家多年来对我母亲的厚爱。

告别仪式顺利结束，在大家的护送下，母亲驾鹤西去了。

如今，我正坐在开往东京的新干线上写这篇博客。

我在想，母亲亲身教导我的，或是想对我说的话，究竟是什么呢？

不管答案为何，至少母亲是不希望我闷闷不乐，不希望我应付工作的。所以，我要从明天开始，从努力工作开始，再一次开启自己的崭新人生！

2010年12月××日

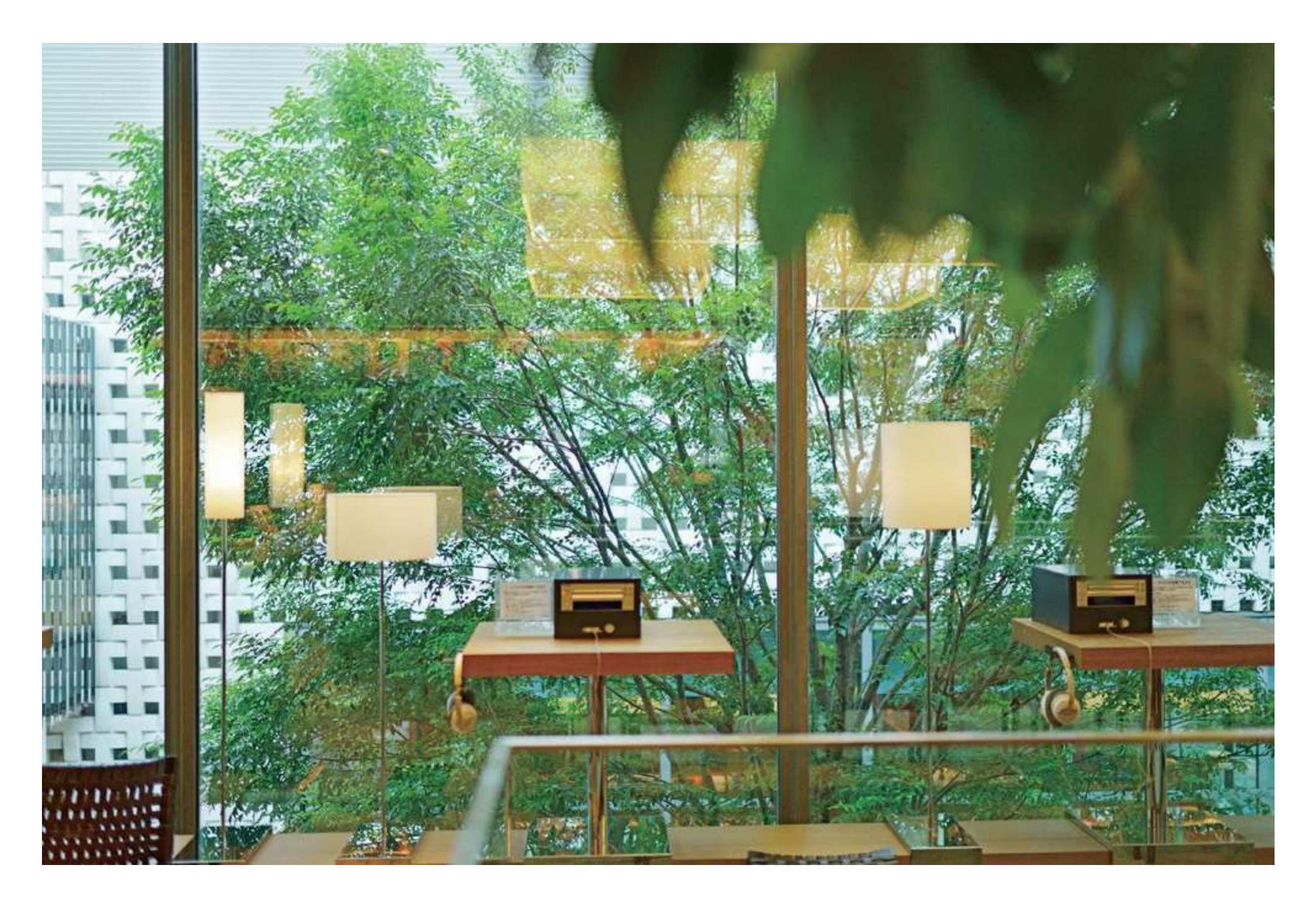
---

[1] 大正十三年：公元1924年。——译者注

[2] 昭和二十一年：公元1946年。——译者注

[3] 平成三年：公元1991年。——译者注

绝望与希望



最近从事CCC的设计工作时，我经常会有这种感觉——会议常常开不下去，很容易陷入绝望的情绪之中，就好比此时此刻。既没有可以参考的案例，我们也从来没有做过，但最终还必须拿出一份既能挣到钱又能卖给顾客的设计。

身为企划公司，我也想企划出既像代官山一样充满魅力，又能挣得盆满钵满的空间。

我不想让擅长设计的人来设计，而想让那些年轻、有干劲的“不擅长之人”设计，因为我想培养人才。由于想法太多，所以我常常碰壁。若只是碰碰壁倒也还好，可是现实带来的却是浪费时间、浪费金钱，失去外界对我们的信任，感到愤怒、失落，等等。



有期限的工作，大多难以仅靠努力来解决，所以容易使人陷入绝望。

最近的每一天，漆黑一片、忧郁无比、无计可施的局面常常逼迫着我。

可是与此同时，在我慢跑至二子玉川的途中，会慢慢想出些许解决问题的方法，还会从意想不到的人那里获得一些意想不到的解决方案。由此，我不禁觉得，或许事情并没有我想象中的那么糟糕。

希望这个东西，或许只有伫立在绝望深渊的人才能够看到。身处无忧无虑的生活之中，不愿挑战力所不能及之事的人，怎会看得见希望呢？

挑战从未做过的事情，打造真正能赚钱的业务，与此同时，还要培养出人才，正是因为面临这样的难题，我才能够于黑暗中看到希望之光。

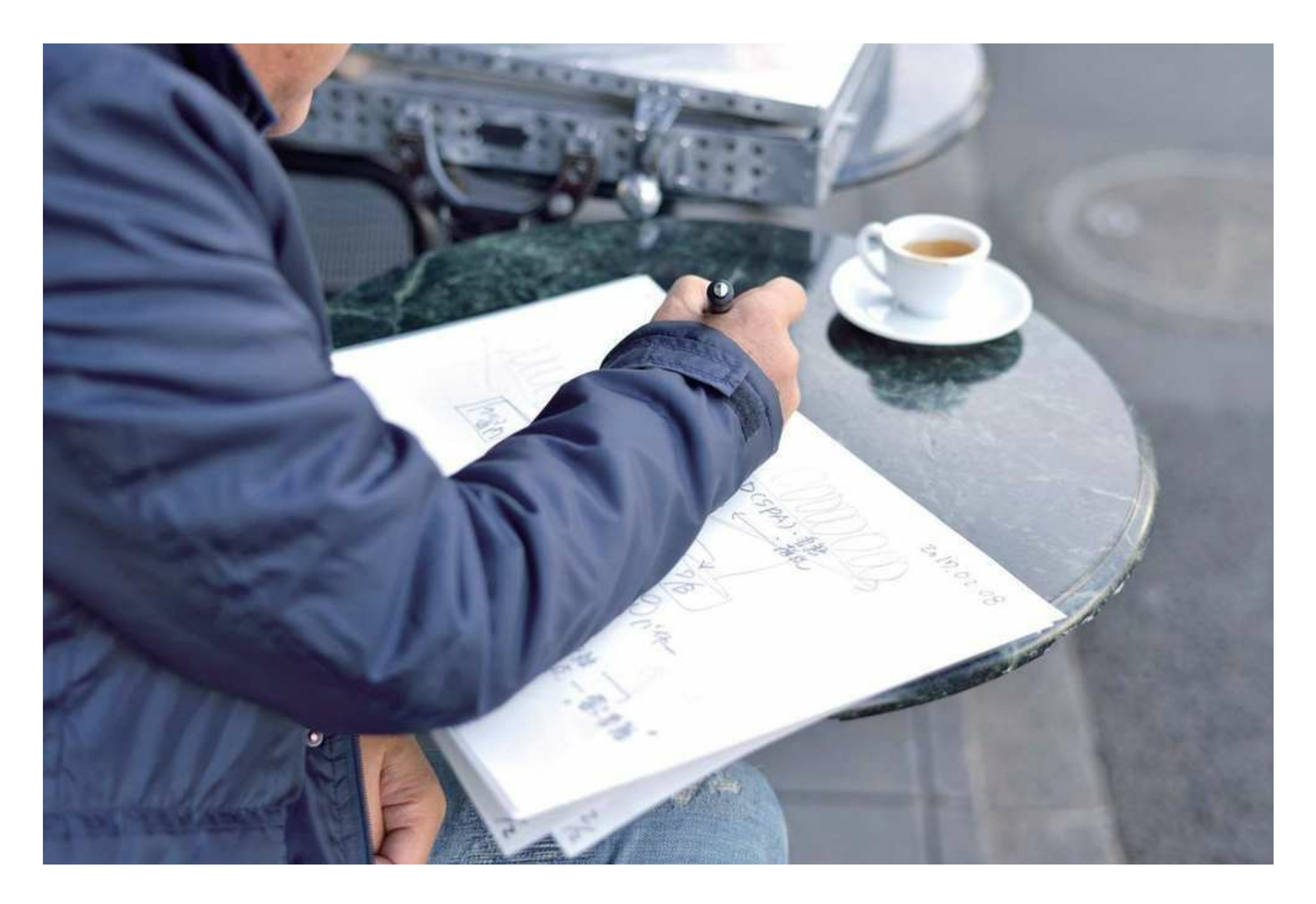
希望的大小，原来是与绝望的大小成正比的。

从这个意义上说，其实，最近的每一天我的生活都充满希望。

2014年5月××日

忙碌





最近，我在电视广告上看到了一则柏拉图的格言：“要善待他人，因为你遇见的每个人都在艰辛地拼搏。”

以前，曾有人教导过我同样的道理。

“忙”这个字，写为“亡心”。

没有精力、没有心情思考他人的事情，就叫作“忙”。

当我们强迫自己，拼命地去做自己从未做过的事情时，会觉得周围的人仿佛都在嬉戏，不禁会想，他们在干什么呢！说话的语气也会因此变得不耐烦。

年轻时的我，在毫无经验、一无所知的情况下，拼命地建成了轻井泽Bell　Commons这一商业项目。也就是说，一个毫无经验的26岁小伙子明明做不到，却硬是要完成一项颇有难度的工作，即使满腔热情，也依然力所不能及。当他得知这项工作的重要性后，更是不禁感到畏惧、消沉。但他还是重新打起精神，继续努力，如此反复。后来，这变成了一种精神压力，渴望获得他人认可的愿望也变得越来越强烈。



年轻时，当我们得不到家人、朋友的理解时，常常容易感情用事。后来，随着经验的积累，我们渐渐丢掉了那份幼稚的娇气。可是，拥有一份为周围人着想的从容，对于年过63岁的我来说，依然不易。所以，越是忙碌，越觉得柏拉图说的那句“要善待他人”很有道理。

我感觉自己好像抓住了一株救命稻草，就在今天，就在此时此刻。

2014年6月××日

不适感的意义



“请重视不适感吧！”

这是前几天，一位建筑师在某项目的建筑设计大赛上发表演讲时说的一句话。

新款汽车的设计，大多看起来有些奇怪。

用惯翻盖手机的人，总觉得智能手机不太好用。

装有发动机的自行车跑起来总觉得有些别扭。

刚出现美甲沙龙时，人们也觉得不习惯。

总而言之，所谓不适感，就是对超出自己认知范围的物品、事物所产生的感觉。也就是说，人们容易对新事物产生不适感。

从另一个角度来说，没有不适感的生活、工作，或许就意味着没有进步。

成功的企业，虽然一开始未必会得到社会的认可，但过一段时间后，会渐渐地被人们接受，然后人们渐渐抹去不适感，企业得以在社会中生存下来。相反，如果该企业的人想办法避开了这种不适感，那么，进步也会随之终止。

正因为如此，那位建筑师才对已经取得成功的客户，由衷地说了一句“请重视不适感吧”。

在代官山打造茑屋书店时，我每一天都遭受着被迫抛弃固有观念的不适感的侵袭——难以理解，无从安排。如今想来，恰恰是因为如此，我们才打造出了令顾客满意的好东西。如果因为出现不适感就设法避开，那么是无法实现顾客价值的。

从这个意义上来说，所谓做企划，或许就是接受不适感的过程。越是拼命去理解自己明白的事情，越是浪费时间，越做不出好东西。

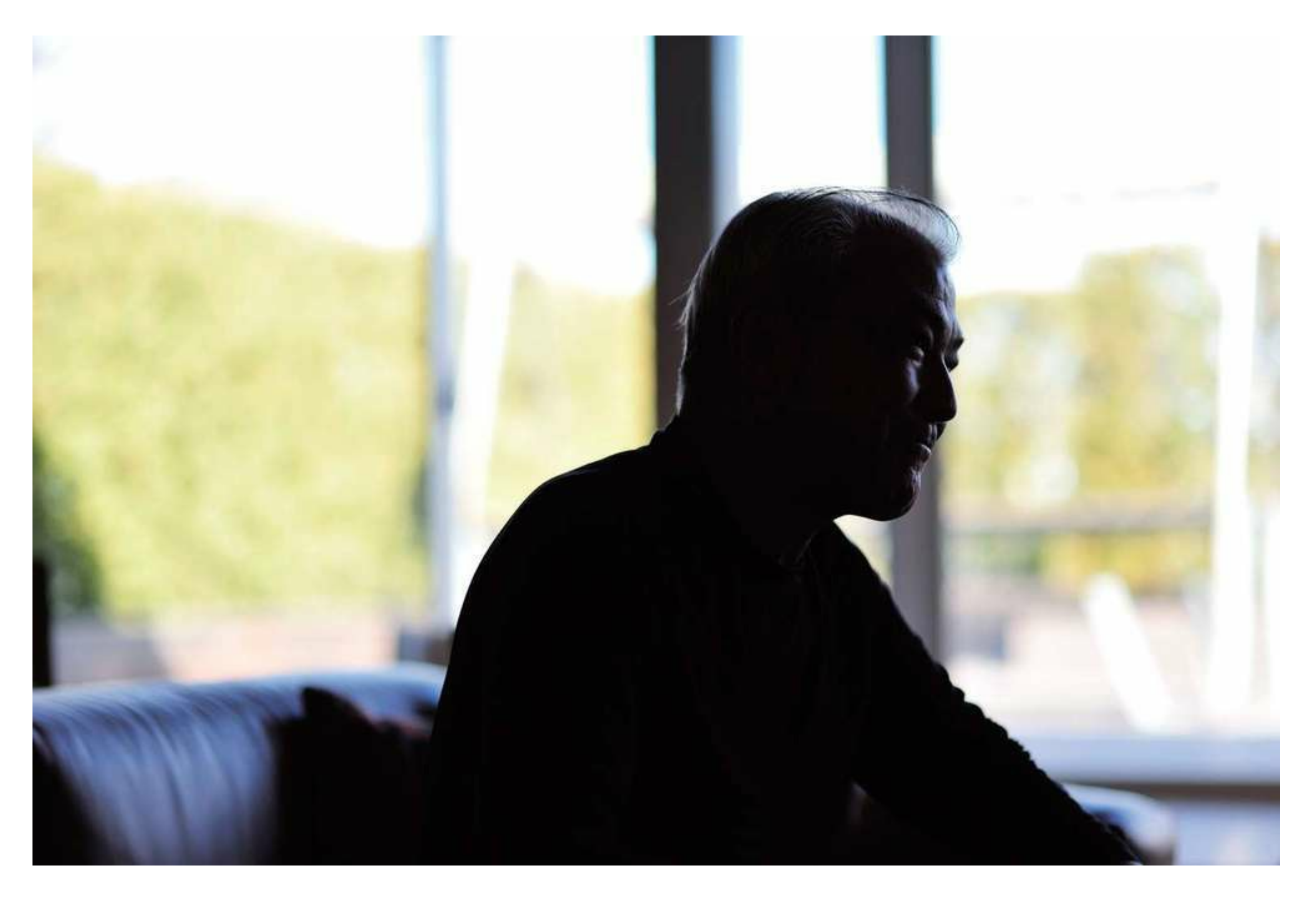
我想，用人也同样如此。如果团队中净是一些与自己有同样想法的人，那么必定是干不出漂亮活儿的。

如今，在企划二子玉川项目的过程中，我又遭到了不适感的侵袭。

不过，我非常享受这不断抹去不适感的每一天。

2014年8月××日

媒介即信息



马歇尔·麦克卢汉认为，在向他人传达信息时，“媒介”本身便已成为信息。我认为，在媒介多样化发展的今天，这一观点体现得愈发淋漓尽致。

马歇尔·麦克卢汉当时是以相同信息通过不同媒介传播为例来说明的，他举了通过报纸传播和通过电视传播的例子。

比如，“请务必珍视人生、珍视时间”这句话，从我口中说出，与从另一个人口中说出的传达效果肯定是不一样的。

再比如，“我们会把客户的事情放在首位”这句话，从持有A公司名片的人口中说出，与从持有CCC名片的人口中说出的效果也肯定是不一样的。

也就是说，我们已经进入了人、公司这些主体的存在本身就是一种媒介且包含了一定信息的时代。

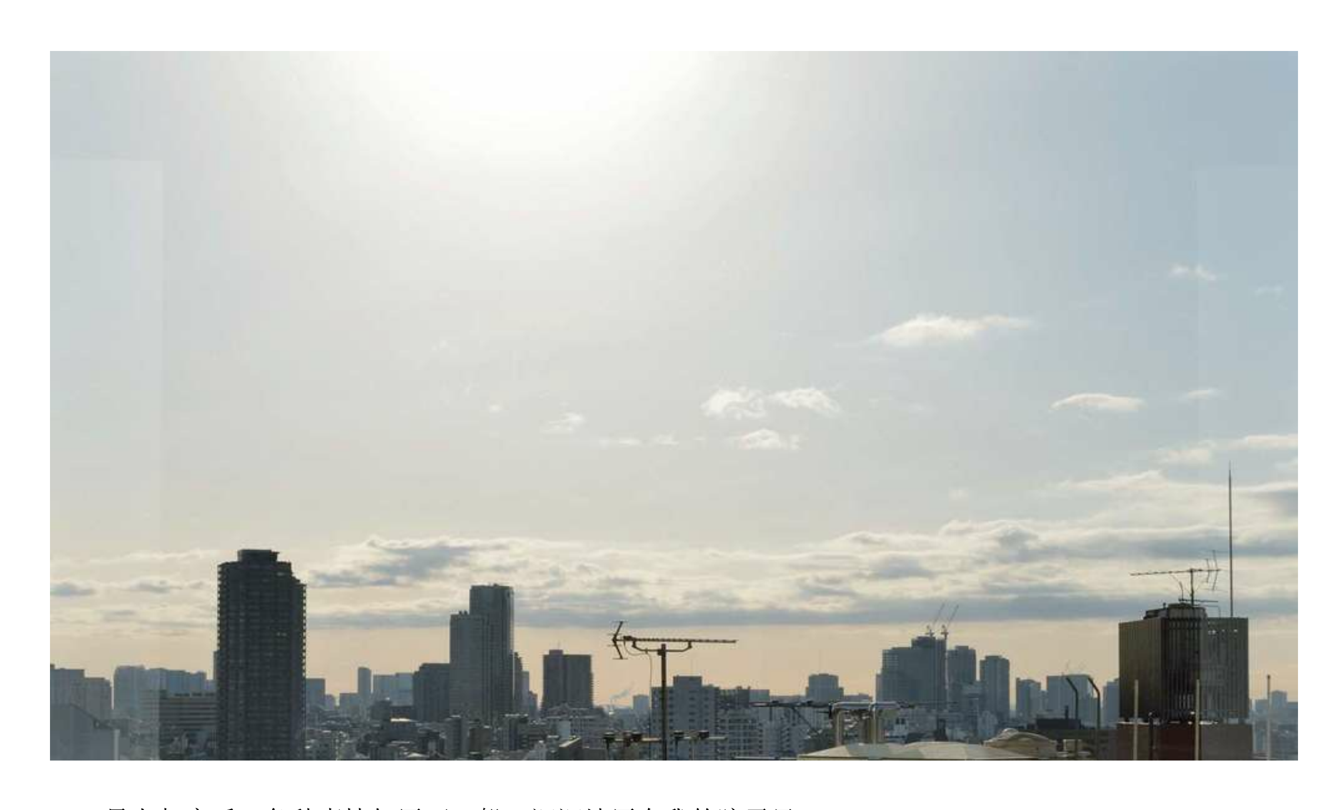
从这个意义上来说，无论对于个人还是公司，我们每天的各种行为，以及与社会之间的各种关系都是非常重要的。

媒介即信息。

不知“增田”这一媒介所发出的信息会是什么样的呢？

2014年8月××日

神灵赋予的创造力



早上起床后，各种事情如巨石一般，沉沉地压在我的脑子里。

真是一个令人郁闷的早晨。

我一边暗自琢磨，为何会如此不开心呢，一边注视着从窗外射入的亮光。

到底是为什么呢？我继续思考。

因为挑战的净是一些自己不会的事情，所以才不会轻而易举地按照自己的想法推进？

如果只是一两件事，我也不至于如此。可是当类似的情况一而再，再而三地发生时，我就真的有些吃不消了。

这让我想起了为筹备代官山项目而召开企划会议时的情景。

目标定得很高，却找不到达成目标的方案。于是，会议上出现了沉默、争执，然后再沉默。一种无所适从的气氛笼罩着我们。

可是，就在这样一种摸着石头过河的状态下，经过各个程序后，店铺也在摸着石头过河的状态下开业了。后来，员工不断在实践中积累经验，结识新的朋友，虚心听取顾客的意见，于是，才有了今天的代官山店。

总而言之，挑战己所不擅之事，通常都是这样的结局。

今年12月，湘南第二家T-SITE即将开业。

上周，我们推出了网络版的新T-SITE。

明明没有做任何宣传，用户量却大大超出了我们的预期，而且大家都急切盼望着11月的应用程序的发布。

还有明年春天，新颖的生活提案型电器店将在二子玉川开业。

此外，在大阪车站，我们也将迎来面积超过3300平方米的茑屋书店的开业。

和筹划代官山店时一样，我们遇到的净是一些折磨人的会议，也处处碰壁。然后，迎来令人郁闷的早晨。

可是，正是这一郁闷感，这一走投无路的绝望感，成了引领我们寻找新光明的动力源泉。我仿佛从努力挑战困难的人们的脸上，看到了耶稣、马利亚的影子。

最近，我愈发强烈地感觉到，神灵赋予人们的创造力只有在历经苦难以后才会开出美丽的花朵。

所以，让我的生活中，再多一些令人郁闷的事情吧！

像快乐，亦像忧伤……

2014年10月××日

重要之物



今天，无人不知的某广播电台的董事长来到了我们公司，大家一起讨论音乐商业的未来。

30年前，音乐没有走进人们的日常生活时，为了让更多的人享受到音乐的乐趣，我开创了茑屋书店。因为我认为音乐人创作的歌曲中流淌着他们的活法，而顾客也在寻找那样的活法。

30年前，人们听音乐用的是黑胶唱片。一张黑胶唱片平均收录了10首歌曲，需要买来听。歌曲的顺序，也都是歌手自己安排的。

后来有了随身听，歌迷们开始按照自己的喜好，制作自己喜欢的磁带来听。所以，当人们想听某个歌手的歌时，不是去唱片店买唱片，而是希望能按照自己的喜好编辑曲目，然后制作成磁带，于是，唱片租赁店应运而生。我们把这项服务纳入了茑屋书店的业务范围中。





某调查结果显示，喜欢听音乐的人，不容易罹患抑郁症。对于那些为生活苦恼的年轻人而言，音乐仿佛是为他们答疑解惑的老师。可是，当人们长大成熟后，能够独立解决自己的问题时，音乐的价值就相对降低了。也就是说，对年轻人来说，音乐是人生的教科书，对中老年来说，音乐是人生的乐趣，也许还可以预防抑郁症？

不过，与30年前不同的是，现在音乐已经是人们日常生活的一部分了。我当时所说的——希望把音乐变成像包菜那样人们每天都能品尝到的东西，这一愿望，如今已经实现。

所以，茑屋书店也不能再局限于包装销售、租赁等条条框框，必须要重新思考出崭新的商业模式，对于这一点，广播电台与我们不谋而合。

这家广播电台曾经挖掘了许多音乐人，并且通过循环播放推荐歌曲，积累了大量歌迷。在此过程中，这家电台慢慢在歌迷们心中形成了它推荐的歌手一般都不错的品牌形象。只要给这家拥有品牌价值的广播电台打声招呼，说想办一场现场演唱会，它很快就能找来歌手并且吸引一大批歌迷。这家广播电台的核心价值，并不在于广播音乐，而在于拥有挑选好音乐的鉴赏力。

茑屋书店是否也培养出了这样一种鉴赏力呢？

因为我们想联手做点什么，所以我们促成了此次面谈。

如今，我们已从售卖包装品的时代，进入了音乐会、互联网的时代。但是我认为，音乐的重要性并未因此发生任何改变。这真是有意义的一次会面。

2014年11月××日

两场革命

在前几天的新店企划会议上，我们久违地观看了我3年前在代官山店开业早会上的讲话录像。

当时，我讲了“两场革命”。

第一场革命，是店铺不是根据基于过去的成功体验所形成的常识、标准、公司情况打造而成的，而是站在顾客的角度，了解顾客的心情之后，依据顾客想要什么打造而成的。开业后，希望大家能够团结一致，继续站在顾客的角度，把这里打造为被顾客需要的、能够为顾客提供生活方案的店铺。

这场革命也就是开店这一主权由企业方掌控过渡为顾客掌控的革命。

第二场革命，则要追溯到1789年法国大革命爆发之前。当时，法国的一批知识分子、有为之士意识到法国不能再这样下去，于是聚集在巴黎的咖啡馆，孕育了革命的火种。最后，法国大革命成功了。

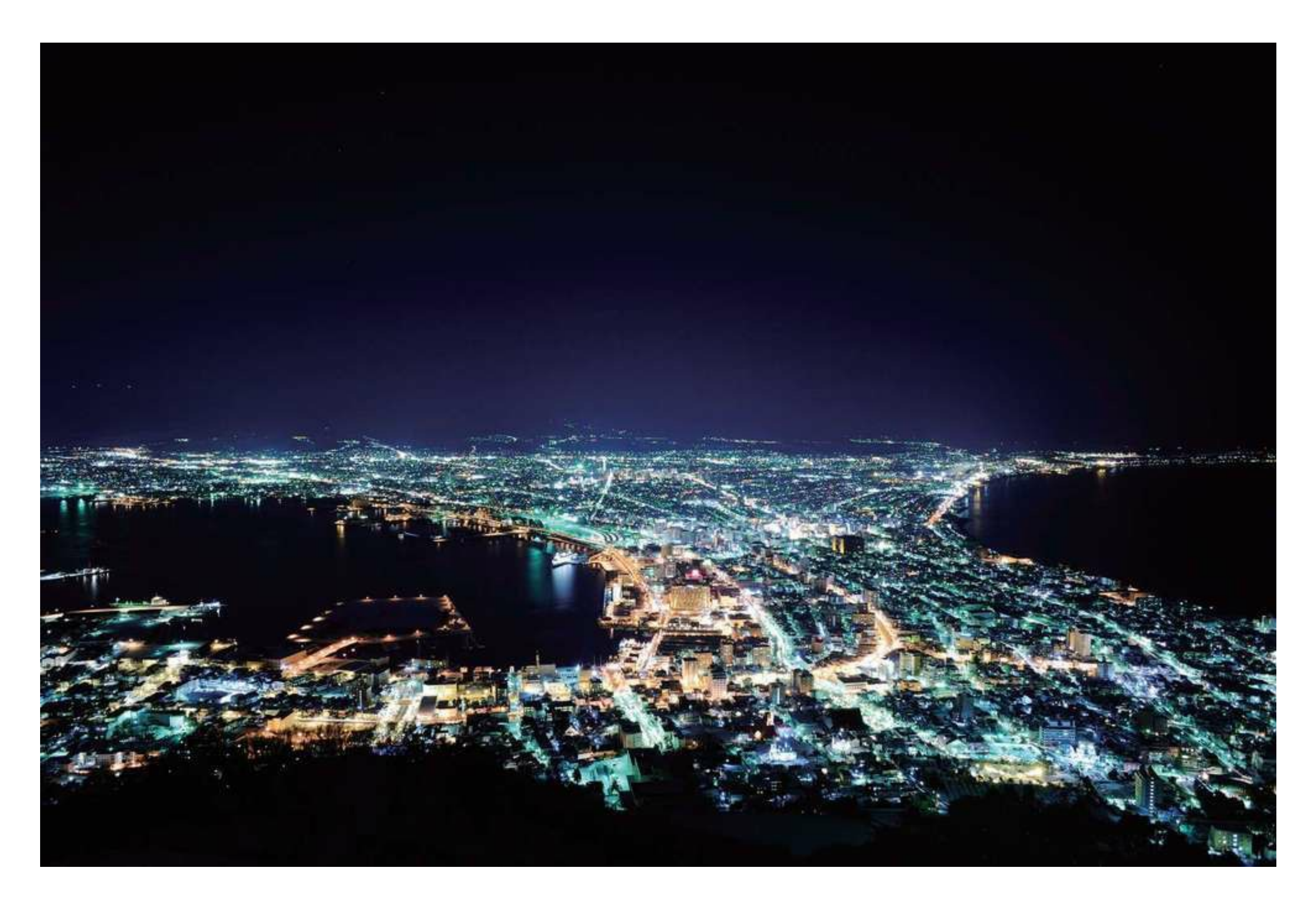
我希望代官山茑屋书店的Angin咖啡厅也能发挥像法国大革命发源地咖啡馆那样的作用。也就是说，我希望这里能够成为发现日本不足之处的知识分子、创业者、企业家聚集在一起探讨如何改变日本未来、东京街道的地方。

仔细想来，我希望二子玉川的书店和电器店也能成为这样的地方，因为它们不但是提供商品与服务的店铺，还是我们与在代官山相识的人们一起打造而成的店铺。而我认为代官山的T-SITE已经充分发挥出了沙龙的作用。

关于二子玉川的茑屋电器店，真希望它也能成为引领科技变革的沙龙。我一边向参观者介绍二子玉川，一边做起了美梦。

2015年4月××日

想见的人越来越少



创业时，我一边站在唱片租赁店的柜台前工作，一边梦想着自己有朝一日能开上3000家店。

在完成代官山T-SITE之前，我经常坐在ASO餐厅的露台上，绞尽脑汁地思考关于生活提案的问题，思考如何收集我们需要的数据。

后来，我在二子玉川开了一家茑屋电器店，许多人跟我说想要一起合作。

当我回过神来时，身为日本零售业、家电制造业权威代表的某些公司总裁、老板，乃至现任日本国务大臣都已经向我发出了希望见面的邀请。



仔细想来，在这32年间，真正一起共事至今的，虽然也有一些因为想见而见到的人，但大部分，竟然都是一些根本没想到会见面的人。

再仔细一想，如今想见的人，正在大幅减少。因为，许多人已经见过了。

我认为，想见的人，是为了实现自己乃至公司梦想而必须要见的人。在实现梦想的过程中，我们真的见到了。

“想见的人”越来越少的人生，总觉得有些伤感。看来，我需要设计一些新梦想了！

当我们想要从日本第一走向世界第一时，必须要见的人已不再是日本人。那么问题来了，是中国人、印度人，还是美国人？

看来，我必须要好好学习英语了。

2015年6月××日

改变人生的一句话



回想起来，我曾多次因为对方说出的一句话而认为“啊，绝不能和这个人一起做事”，也曾因为对方的一句话而心想“我要追随他一辈子”。或许，说那句话的人，并非因为期待某一结果，或是想到会如何如何而故意为之，只是下意识地说出那句话罢了。

让人产生“绝不能与他共事”这样不利想法的一句话，其实体现着那个人的活法与思考方式。也就是说，当我从某一句话了解到，那个人是一个不顾及他人、只考虑自己的人，我就会断定，绝不能和这样的人一起工作。

可是，即使心里清楚不能说那句话，但语言是一种不经意间就会自然流露出来的东西，所以根本无法主观控制。也就是说，重点不在于如何控制自己说什么，而在于如何让自己成为一个值得信赖的人、让他人肯借力的人。自己能否按照这样一种生活方式生活，才是解决这一问题的本质。若是天天考虑如何让自己不失言，人是无法生存下去的。

也正因为如此，人们才会因为某个人的一句话，看穿此人生存之道的本质，从而决定如何与之交往。所以，失言是不存在的。

言表身。无赘言、言而有力之人，一定也是这么活的。

在一个梅雨时节的早晨，我暗自心想，我也必须这样活啊！

2015年7月××日

俯视的目光





人，常常不自知。

伤害他人的人，往往并不认为自己伤害到了别人。

比如，有这样一件很久以前发生的事情。我的一位朋友生病住院了，考虑到他很喜欢看电影，所以我特意送了他一台电视和一台DVD。当然，送之前我特意去医院看望了他，而且是在了解了病房情况之后才决定送的。可是，后来我才知道，当他想看DVD时，该如何把光盘放入DVD机，用于打开DVD机的遥控器放在哪里，等等，甚至连以前看电影时的感觉，他都已经不记得了。我本来是想基于自己对他的了解，选择合适的礼物送给他，但事实上，他使用起来并没有我想象中的那么愉快。

还有前些天我与客户一起吃饭喝酒时，无意间将自己的一片肉夹给了一位下属。第二天，这位员工居然给我发了一封感谢邮件，说他非常开心。明明只是一片肉而已，却意外地拉近了彼此心灵的距离，对此，我也很开心。

评价，明明应该是对方做出的，可是人们却总喜欢自己做评价。比如，“这是我为他做的”，或是“我只是做了一件小事而已”。

社会中许多人存在许多以俯视姿态看问题的想法。正因为如此，站在对方的角度、站在客户的角度思考问题、打造产品才变得更为重要。

下属的这封邮件，再一次提醒了我。

2015年7月××日

想法决定行为



这个星期，我也见了许多不同的人。

很多人都喜欢根据“自以为”确定自己的位置，处理自己的工作，就是自以为“这样就可以了”。

不管是多么伟大的人，或是多么年轻的人，都会有不知所措的时候，可是，当他认为“这样就可以了”的时候，便会照着这个标准去做，并以此度过每一天的生活。

这样真的好吗？其实他并不知道。而且一旦产生了这样的想法，便会停止行动。所以，这或许只是给自己找了一个“差不多得了”的借口罢了。



可是，这种肤浅的理由，会在触碰到社会本质，或是遇到比自己水平高的人时，瞬间崩溃消散。所以，为了不体会到那种心情，他们会想办法避免接触比自己水平高、有经验之人，转而与始终对自己的想法持赞同意见的人为伍。

当你见到一位了不起的政治家时，他身上流露出的坚定信念、强大意志，会瞬间击溃自己心里的那份“自以为是”。

对于早已习惯日本常识的我而言，世界的常识无比新鲜，它不断激发我创建新的常识。

今天，当我在茑屋员工誓师大会上听到毫无经验的年轻人说，他如何想尽一切办法为顾客着想，如何认真地打造卖场时，我的心被深深地打动了，且不禁开始思考关于总部工作的理想状态。

我常常为了寻求“挫折”而与人见面，因为我认为挫折才是成长的根基。

这个星期，我确实从许多人的身上品尝到了挫折的滋味。

2016年3月××日

明天若也是晴天，该多好



我不会忘记帮助过我的人。

我会遵守承诺。

我愿意挑战不会但想做的事情。

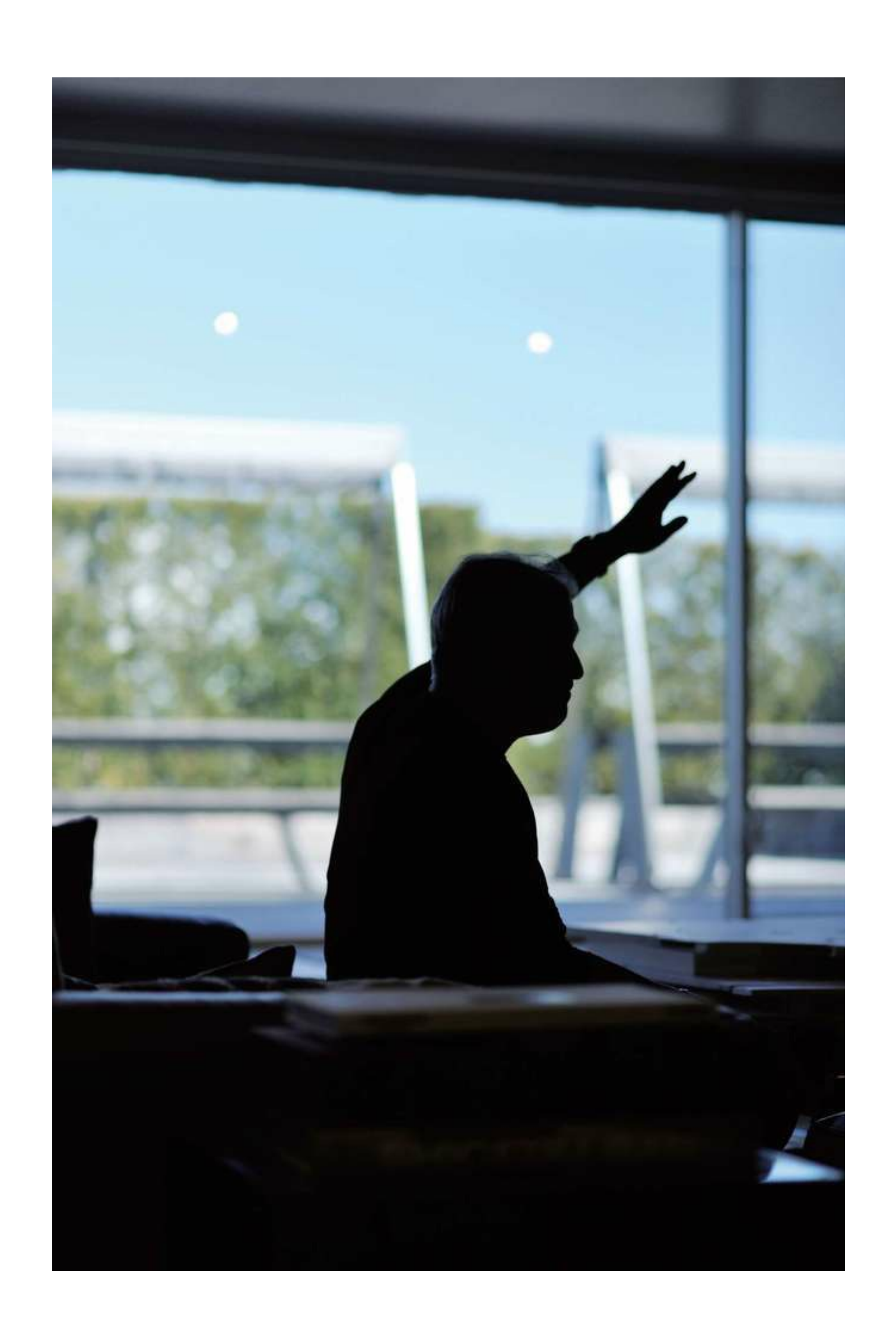
我会思考如何才能不被打败。

我考虑问题不复杂。

我向往简单的人生。

明天若也是晴天，该多好！

2016年6月××日



悲观与乐观

梅雨季期间的晴天虽然很热，但与低气压控制下的阴雨天相比，还是令人舒畅很多。

有人说，如果每天早晨醒来都发现窗外在下雨的话，心情会容易变得忧郁。

其实不然，因为我曾从某人口中听到这样一句格言——悲观是一种情绪，乐观却是一种思路。

这句格言是法国哲学家艾伦说的，也是告诉我这句话的人的生存之道。

我们本就工作在风云变幻的年代，而且公司日益发展的同时，客户企业也在发展壮大，竞争对手也在发展壮大。所以，如果继续按照老步调前进的话，多半会走得很艰难。

想在不断变化的年代实现进一步发展，虽然算不上什么天方夜谭，但难免会遇到一些不如意、始料未及的事情。

回想起来，在开展茑屋书店的特许连锁加盟业务之前，我们采购了价值几亿日元的电脑，曾因每月的租赁费用而险些出现资金周转不灵；当我决定在鲜有行人通行的代官山开一家大型书店时，也曾令身边的人担心不已。可是，因为我“只想这么做”，所以的确没有产生过丝毫悲观的情绪。

我只是按照自己的思路，思考种种事情，比如这样做能否让顾客喜欢来到这里，那样做能否让加盟方满意。每天都在采取措施解决各种问题，这样的生活的确未曾产生悲观情绪，甚至因为一天比一天好，而过得非常开心。

总而言之，有了开拓未来的想法后，就会由此产生计划、故事，从而改变社会，让顾客开心，让合作方成为忠实的粉丝。如果每一天都能积累一些积极的因素，时间长了，就会找不到能让自己悲观的理由。

相反，如果漫不经心地什么都不考虑，就会容易被一些事情左右，从而失去自己的节奏，整天担心要是那样了该怎么办，要是这样了该怎么办，使自己陷入困境。

的确，悲观是一种情绪，乐观却是一种思路，我也这样认为。

到底是乐观地度过一生，还是悲观地度过一生，全由自己的想法决定。所以，我必须积极地活着。

2016年7月××日

推销的必要条件



我久违地接受了媒体的采访，所讲的内容是，“企划公司做的企划，是超越客户理解范围的”。所以，这些企划不容易被客户理解。不被理解的话，就卖不出去。而能被客户理解的企划，往往没有多大价值。所以，推销企划是一件看似简单实则困难的事情。也正因为如此，创业以来，我一直在摸索推销企划的方法。

我所掌握的推销方法是，首先拿出实际业绩，用数字解释说明，然后发表演讲，激发出客户的购买欲后再做推销，最后想办法获得客户对个人、对公司的信任，从而让他们主动购买。

为了获得客户的信任，我真是什么都做了。如果得不到信任，客户就不愿与我们探讨企划内容，不愿一起解决问题，我们也就无法取得可观的成果。

可是，做了30年的销售工作后，我发现为获得信任而付出努力固然重要，但更重要的，是成为一个值得信任的人。不值得信任、不被人喜欢的话，就很难长时间与同一个人开展业务，也无从努力。

因为认为对某人有好处，因为相信会等到被感谢的那一天，所以，我要努力。

2016年9月××日

发展与膨胀



最近，常常有各种人前来求我办事。今天，我也收到了几份演讲邀请，有来自加盟公司的，还有来自客户的，他们请我务必挤出时间出席。就连明年10月份，也已经有3家公司向我提出了邀请。

在新企划的项目中，各种商品推销已经蜂拥而至，令相关负责人应接不暇。可是，真正能够决定交易的负责人又有几个呢？

我的父亲是一位善良到被人称为"佛陀增田"的老好人。有亲戚委托他担任保证人，他二话不说马上答应。有朋友陷入困境向他借钱，他立刻慷慨解囊。从儿子的角度来看，他确实是一位令我尊敬与喜爱的好父亲，可是与此同时，在父亲当家做主的年代，增田家的家产也确实减少了许多。

这些事情共同说明，具备合理原因的公司发展是坚实而长久的。可是，明明没有合理依据（原因），却要扩大公司规模，轻易同意第三方委托，则会使公司陷入窘境。

有切实依据的扩大规模是发展，没有切实依据的扩大规模是膨胀。发展是长久的，膨胀却是一时的。

从这个意义上来说，对于超越能力范围的事，即使对方摆出了一副臭脸，也要尽量拒绝。因为如果不这样做的话，反而会给对方制造麻烦。不过，如果拒绝时用错了方法，则会使CCC失去拥护者。也就是说，若不能掌握一边拒绝一边积累拥护者的技巧，将无法实现发展。



虽然想做些事情以助个人和企业的发展，但我认为，我们也没必要去做无意义的挑战。

今天早上，我亲笔写了一封回信，郑重地拒绝了某人的请求。

一边写信，我一边回想起了日贩公司鹤田先生曾经对我说的一句话：“拒绝也是工作。”

2016年9月××日

迈进



安排工作的人总是在思考：是否可以安排给这个人？

被安排工作的人总是在思考：我是否可以接受？

总而言之，这种相互考量的关系，在公司中是比较常见的。

被安排工作的人，一旦下决心接受某项工作并勇往直前的话，只要没做什么出格的事情，上司一般都不会要求他停下来。

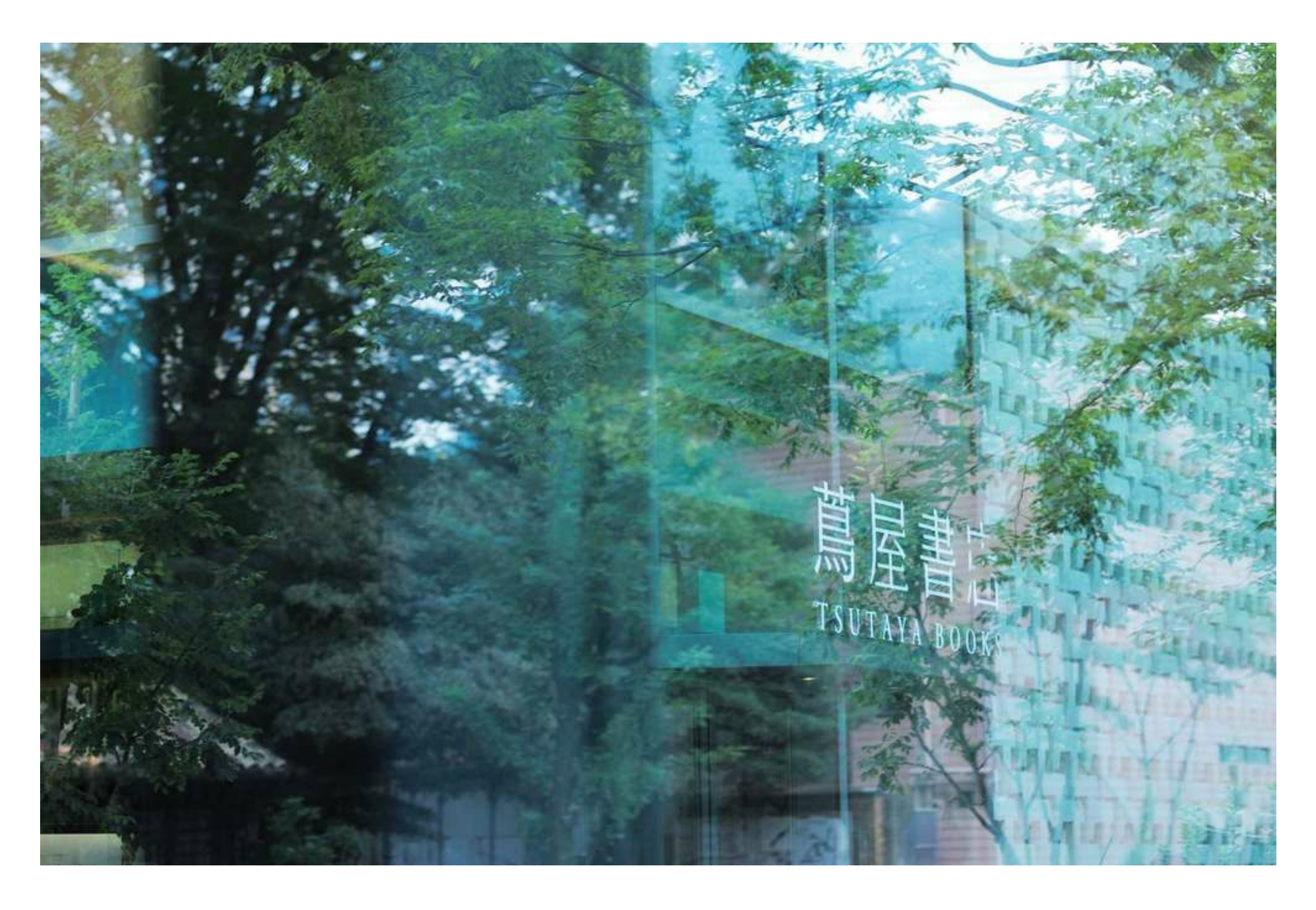
安排工作的人一旦拿定了主意，并且安排好工作的话，被安排工作的人就会一往无前地工作。

也就是说，无论哪一方做出决定，下定决心向前迈进一步才是关键所在。

只有向前迈进一步，才能改变彼此之间的关系。今天，公司内部究竟会做出多少向前迈进一步的决定呢？

2016年10月××日

我最近的口头禅



我最近有句口头禅——“差不多就可以了，没必要做得那么完美。”

一位非专业的高尔夫球爱好者，无论费多大劲，打得多完美，也敌不过专业高尔夫球选手的随意一击。

在重视结果的工作中，无论多么拼命，尽可能地做到多么完美，都与客户无关。因为即使提供方没有拼尽全力或是稍有松懈，只要产品有价值，就能得到客户的认可。

也就是说，我认为，问题的关键不在于多么努力，多么追求完美，而在于积累随意一做就能取得好结果的实力。

比起将精力放在一项工作上，我更愿意同时开展不同的项目，通过同时推进不同的事情，使自己掌握把球打得更远的能力。之所以采用这种方式，是因为即使将精力集中在一件事上，或是尽全力做好一件事，也未必就能做好。

随便打一下，球就能飞得很远——这才是我想要掌握的能力。为了具备这种能力，平时的训练很重要。

想要实现某个结果，仅靠努力是没有用的，仅靠一时的努力，也是得不出好结果的。

所以，差不多就可以了！适当为之不也挺好吗？

但是，为了成为一支能够打远球的团队，脚踏实地的努力还是需要的。

2016年10月××日

应该拥有的自我标尺



20多年前，因为某人的邀请，我加入了一个有点特别的协会，名叫“无名之会”。工作之余，我加入了几个与工作无关的协会，无名之会便是其中之一。

昨晚6点半，许久未见的协会成员在麻布一冲餐厅开始欢聚。

该协会刚成立时，我还非常年轻，大多数人也并不知道CCC，正可谓“无名”。

该协会的其他成员中，有乐天的董事长三木谷先生、未来缔造（Future Architect）的董事长金丸先生、原罗森董事长新浪先生（现任三得利董事长）、H.I.S.的董事长泽田先生、原GAGA董事长藤村先生等，几乎都是一些曾经无名，如今变得非常有名的人。

由此看来，该团体似乎是一个由未来很可能成名的无名年轻人组成的团体。不过成立之初，我们并没有料到会变成这样。也就是说，大家并不是为了出名而聚在一起，而是出于某些相同的价值观、行为准则而聚集在一起。即使许久未见，大家也能立刻重拾创建之初的那份心情，真是不可思议。

从每位成员的角度来看，明明平时彼此都很少见面，可是大家却能够敞开心扉，畅所欲言。此时此刻，当我仔细观察那些曾经无名，如今都功成名就之人的面庞时，才突然发现，原来他们一开始就具备一些不一样的特质。

首先，大家都没有给人一丝不可靠的感觉，都很正直，喜欢用自己的方式说话。

其次，大家都拥有自己的想法、善良之心和追求。

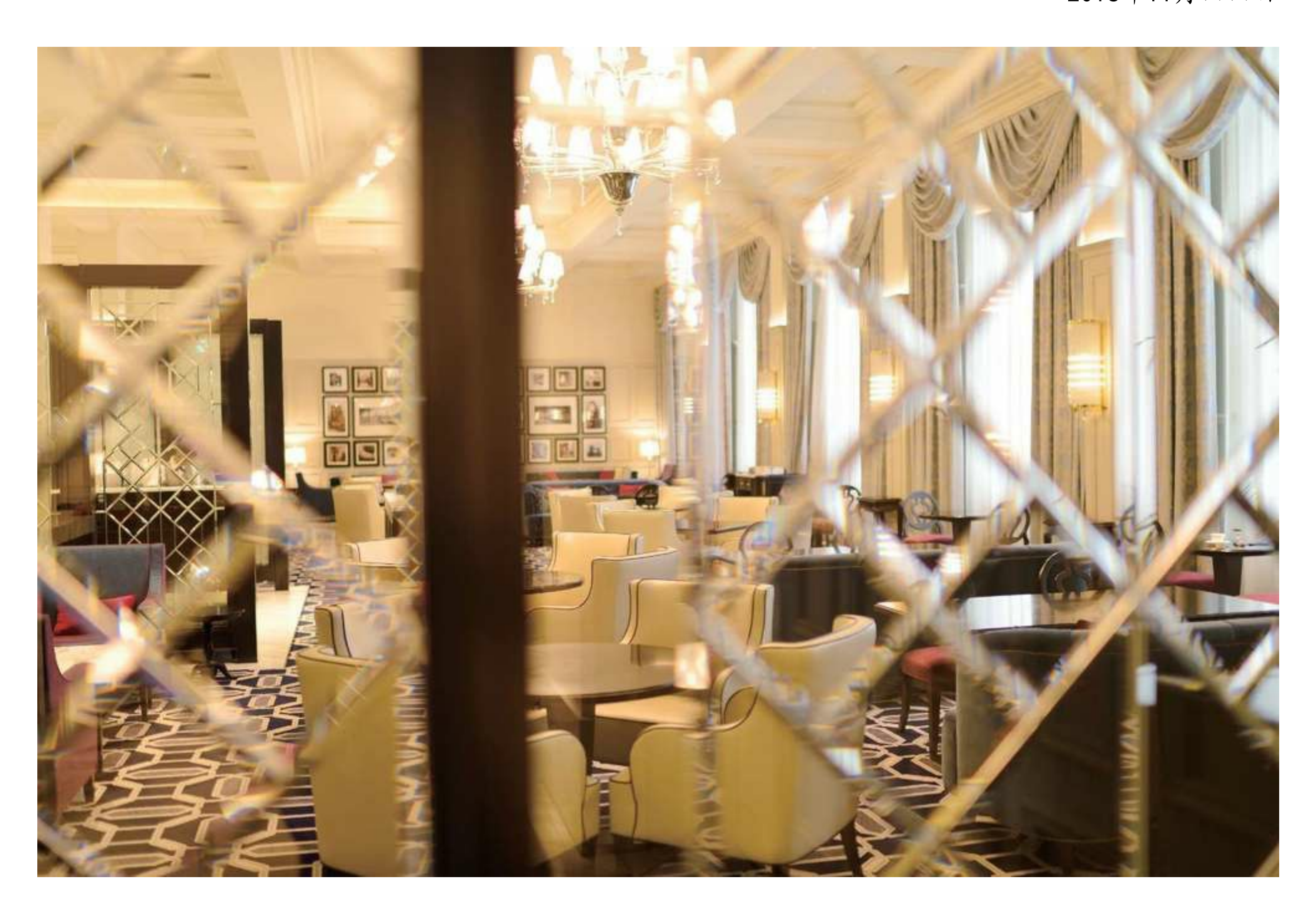
虽然当时大家并没有如今这样的财富、知名度、团队等，但是都拥有一把名为“自我”的标尺。这一标尺，使大家的事业越做越大，资金实力越来越雄厚，获得更多的收益，建立更好的团队，最终获得更好的名声。如此想来，任何人都是有机会的，因为其实一切都取决于自己。

回首往事，无论是我年轻时经历事情，还是工作时思考问题，我都是按照自己的标尺，一边判断什么该做和什么不该做，一边工作的。

当然，有了种种经历，我觉得自己的标尺变得更长、更精细了。

所以，不要光顾着左顾右看，要时不时地仔细观察一下自己的标尺弯曲了没有。久违的无名之会，让我不禁如是自问。

2016年11月××日





图书在版编目（CIP）数据

茑屋经营哲学：茑屋书店创始人增田宗昭只对员工传授的商业思考和工作心法 /（日）增田宗昭著；袁小雅译. -- 北京：中信出版社，2018.12
ISBN 978-7-5086-9355-2
I. ①茑… II. ①增… ②袁… III. ①零售商店－商业经营－经验－日本 IV . ① F733.134.2
中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第186468号

MASUDA NO BLOG CCC No Shacho Ga, Shain Dake Ni Katatta Kotoba
By MASUDA Muneaki

Original Japanese edition published by CCC Media House Co., Ltd.
Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with CCC Media House Co., Ltd.

茑屋经营哲学——茑屋书店创始人增田宗昭只对员工传授的商业思考和工作心法
著者：［日］增田宗昭
译者：袁小雅
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

字数：243千字
版次：2018年12月第1版
京权图字：01–2018–5966
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书号：ISBN 978–7–5086–9355–2



7-ELEVEN
经营秘籍
让顾客心甘情愿
买单的秘密，
就在这里！
日本7-Eleven创始人
铃木敏文先生
将60年经营哲学
与管理智慧大公开
Eleven
[日]铃木敏文/著
[日]胜见明/编
王 猛 程 慧/译
铃木敏文与稻盛和夫的共识，
给新零售带来怎样的启示？
为什么7-Eleven每家便利店的
日均营业额都会超出其他连锁企业？
“一切为了顾客”和
“站在顾客的立场上思考”
有何本质区别？
中信出版集团

7-Eleven经营秘籍

[日]铃木敏文 著
[日]胜见明 编
王猛 程慧 译

中信出版集团

目录



前言
通往未来，没有现成的路可走！

我于2016年5月26日辞去Seven & i控股公司[1]（Seven & i Holdings，以下简称“Seven & i公司”）法人代表及CEO（首席执行官）职务，持续60年的工作生涯画上了句号！

做出这样的决定并非出自外人的要求，而是基于我自己的意愿和抉择。由此，我从一名企业负责人向前迈出了一步，开始寻找能够自由思考的崭新的自我。

通往未来，没有现成的路可走！前方的路需要自己去探索。

无论是工作，抑或是人生，我一直坚持这种信念，并将这种信念应用到自己的工作和生活中。

所谓的道路，即蓦然回首时，眼中所及自己一步一步走过来的轨迹。这种轨迹构成了道路。

当我回首之时，发现自己的道路如同年鉴，写满了各种各样的历史性事件，其中包括：成立日本第一家正式的连锁便利店——7-Eleven，在便利店销售便当和饭团，重组破产的原美国母公司——南方公司（现已成为全资子公司7-Eleven有限公司），创新性地依靠流通行业资源成立Seven Bank（一家银行），等等。

但是，眼前，脚下依然是一条未知的路。因此，无论重新踏上通往何方的道路，都是一个改变自我的契机。虽然我的工作生涯已经画上了句号，但改变自我也同样适用于我。

此时，需要铭记，切不可将自己未来的道路铺设在过去已走过的道路延长线上。

重要的是具备创造从“无”到“有”的想象力

对于未曾有人踏足的未来，需要具备“想象的能力”，这种能力代表的是从眼前未曾出现的状态之中想象出新事物的能力，即创造从“无”到“有”的想象力。这是我的工作能持续如此长时间的第一个理由。

我的工作生涯持续了60年之久。大约在20世纪70年代中期，虽然未曾向周围的人提及过，但是我却经常问自己：现在的工作能够维持到什么时候？

我之所以能够工作到83岁，我想这既是20岁、30岁、40岁、50岁、60岁、70岁、80岁年龄不断增长的过程，也是因为我对待工作的态度和我的工作方法在岁月的变迁中未曾有所变化，我始终以同样的力量对待工作。

这种力量就是想象力。正是由于工作不断要求我发挥想象力，我才能坚持到现在。

虽然身处流通行业，但是我一直专注于管理岗位，我未曾亲自从事过产品研发工作，也未曾从事过销售和营销领域的工作，因此，我不曾具备相关领域的专业知识。

缺少相关领域的专业知识，却能够如此长时间地从事这项工作，主要得益于创造从无到有的想象力，这让我未曾感受到自己已经衰老。

我原本不善于专注调查一件事情，或者倾听别人的谈话，或者是通过读书不断学习记忆各种事物，并在此过程中创造某些事物。

坦白地说，我属于那种怕麻烦的类型。

一般情况下，人可以分为两种类型：一种人拥有出众的记忆力，掌握各种各样的知识；另外一种人记忆力并非特别出众，但是拥有丰富的想象力，能够不断产生新的想法。

一直以来，我的记忆力并不出众，应当属于后面那一种人。

拥有丰富想象力的人如果意识到人们对某些事物感觉不便或者不满意的话，就会想方设法创造出新的事物，通过这种新的事物将不便转换成方便，将不满意转换成满意。或者说，如果他们不进行革新的话，就会感觉不舒畅。我正是这种拥有想象力的人。

有的人记忆力很好，并且拥有丰富的知识，由此在事业上获得巨大成功。但是，如今这种快速变化的时代，更加需要人们具有想象力。

以未来作为思考的起点

虽然一直在强调创造新的事物，但是就我本身而言，未曾特意思考过如此困难的事情。

我所做的是从世上众多业已存在的事物中发现特别的事物，并将其结合起来。

虽然我之前也曾创造过许多新的事物，但是这些事物并非凭空创造出来，而是我将之前未曾结合在一起的事物进行组合而产生的。我的工作就是不断重复这样的事情。

包括成立7-Eleven也是因为在美国考察的时候，偶然看到了7-Eleven这家便利店，我由此产生了将美国的7-Eleven模式与日本的小型商店进行组合的想法。

当时，在日本，大型综合性超市正处于发展的全盛时期，与大型综合性超市不断在各地攻城略地相比，位于商业街的小型零售商店的生意却日渐凋零。

在这样的时代背景之下，对于将便利店模式引入日本，无论是在学术界、工商界，还是在公司内部，反对之声不绝于耳，很多人的反应是：小型商店模式难以奏效，不可能，放弃吧。

但是，从我自身的角度来看，反对意见是一种处于“以大胜小”“大的就是好的”这种传统思维模式延长线之上的思维方式。

由于我一直专注于管理方面的工作，因此，对于小型商店的凋零，有着自己不同的看法。

导致中小零售商店经营困难的原因并不是大型超市的出现，而是其自身未能适应市场变化。因此，便

利店这种商业模式应当可以与大型超市共赢，而这也是我所描绘的未来发展图景。

也就是说，我当时的想法摆脱了传统思维模式，将思维跳跃到未来。这种思维是将未来作为思考的起点，也可以将这种想法称为“跳跃的想象”。

无论是在7-Eleven销售饭团和便当的尝试，还是对于流通行业来说创造性地设立Seven Bank的努力，抑或是以追求高品质为目标，并颠覆了销售商自有品牌（PB）产品常识的Seven Premium（柒优品）系列产品的研发，都体现了同样的思维方式。

最近，采用一包（450g）6个的包装、售价256日元（含税）的“黄金吐司”，虽然其价格是生产商品牌（NB）中畅销商品的1.5倍，但是依然热销，这也是“跳跃的想象”的代表。

我最初就职的大型书籍出版销售公司——东京出版贩卖，也被称为“东贩”，其旗下的新出版的宣传介绍书籍的杂志《新刊新闻》重新设计了杂志版面，而且经营模式从无偿提供变为有偿购买。在这样的创造性改革之下，《新刊新闻》的发行量从5 000册扩大到13万册。

无论是我20岁时想到的重新设计《新刊新闻》杂志版面的主意，还是80岁后提议的“黄金吐司”计划，都是基于“以未来为起点的想象”。作为企业负责人的时候，我会向手下的员工提出“假设”，要求其尝试挑战假设。所谓的假设，正是在人们跳跃的想象之中产生的。

将“公司”和“工作”分开考虑

在我工作的60年里，能够一直坚守工作岗位的第二个理由可能是，在我的内心之中没有必然地一直将“公司”和“工作”视为一体。

我当年在东贩工作的时候，是从一般职员做起，30岁的时候跳槽到综合性超市伊藤洋华堂，之后从系长、科长、部长、役员[2]、社长到会长，职务不断变化。

我在1978年成为7-Eleven日本的社长（1992年当选为会长），1992年成为伊藤洋华堂的社长（2003年当选为会长）。但是，无论职务如何变化，“终于在组织中出人头地了”“责任变得更重了”类似这种想法在我内心深处并不强烈。我退休之后，当有人问我“责任是不是变轻了”的时候，我自身却毫无这种感觉，这主要是因为我一直将公司和工作分开来看。

如果在我内心深处将公司和工作视为一体，按照公司经营的节奏处理工作的话，想必公司的经营就变得程式化，我也不能如此长时间地稳坐公司负责人的位置。

我对待工作的方法从20岁起就未曾发生过变化。

曾经发生过这么一件事情。那是2013年5月，作为Seven Premium旗下高级产品系列Seven Gold的新产品，袋装方便面“金色拉面（咸味）”开始发售，这件事就发生在这种方便面上市销售的那一天。

当时，由于我认为这个产品的品质达不到上市销售的水准，所以决定从全国的门店下架所有的价值6 000万日元的方便面产品，并进行销毁处理。因为与眼前的损失相比，该产品一旦上市销售所带来的影响更大，这促使我做出上述决定。

如果在我内心深处将公司和工作看作一体的话，首先想到的就是等销售完这6 000万日元的产品后再进

行改良和改善产品品质。

7-Eleven的成立也是基于同样的想法。我提出成立7-Eleven是40岁左右，当时已经成为伊藤洋华堂的会长。如果我当时在内心将公司和工作看作一体的话，就不会不顾公司创始人的反对毅然决然地成立7-Eleven。

公司与工作不同，正因为我舍弃了“紧随公司”这种思维，所以在推进项目发展过程中即便遇到了阻力，也会以未来作为起点，产生跳跃的想象。如果内心充满着紧随公司思维的想法，那么就不可能想象到新的事物。

以客户作为判断标准

我自己的工作能够持续如此之长时间的第三个理由就是判断标准未曾有过动摇。

人们在面对“是”与“否”，或者“好”与“坏”判断的时候，容易采用“差不多”“大概”这类中间标准，特别是日本人，这种倾向更为明显。而在这种态度中间则必然隐含着妥协的因素。

对于我自己而言，在需要做出判断的时候，删除了“差不多”“大概”这种带有妥协性的态度，取而代之的是“是”和“否”，或者“好”与“坏”这种态度明确的标准。

这样做的理由其实非常简单，那就是购买我们产品的顾客的判断标准只有“买”和“不买”。

如果购买的是食品的话，顾客的直观判断就是“好吃”或者“不好吃”。如果是“差不多”“大概”这种标准的话，即便最初在不知情的情况下购买了商品，相信之后也不会再次购买该商品了。

同样，作为公司的负责人，在决定是否为某款产品的上市销售放行的时候，也不能因为公司的研发人员在产品的研发上投入了巨大的人力和时间，就同意该产品上市销售。

之所以会做出这样的决定，主要是因为客户不会因为是研发人员用心研发的产品就购买。

判断的标准不在于公司，而是根据顾客的需求，毫不犹豫地做出“是”和“否”，或者“好”与“坏”的判断。

采用这种判断标准的结果就是获得顾客的信赖与支持，同时也会为公司带来利润。

我跳槽到伊藤洋华堂之后，兼任过除了财务之外的人事、营销、宣传等部门的管理职务。但是在这些工作岗位上，我并未感觉特别痛苦，这主要是因为我自身的“判断标准”从未产生过动摇，在进行判断的时候不需要花费很多的时间，因此，能够在更短的时间内熟悉更多的工作。

独立思考的能力在如今变得非常重要

无论是以未来为起点，基于跳跃的想象建立假设，从而创造出崭新事物的想象力，还是毫不犹豫做出判断时所需的判断标准的获取方法，如果用一句话概括的话，就是不依赖任何外部事物独立思考的能力。

在如今的时代，要求人们具备独立思考的能力。

“二战”后的日本社会，从第一阶段的“企业界主导的合理化时代”开始，到第二阶段的“流通业主导的合理化时代”，现在进入第三阶段的“消费者主导的生活合理化时代”。

在第一阶段和第二阶段，企业只需要大规模生产和其他企业相同的产品，流通类企业只需要按照传统的方法大规模销售与其他连锁店相同的产品就可以维持企业的发展了。

在那样的时代背景之下，能出色学习其他企业的案例和记忆历史案例的人才会受到重视。

但是，现在消费者开始考虑对于自己生活而言最合理的方式，并基于合理的原则选择产品和流通销售服务。

思考明天的顾客需求，在此基础上创造出新产品的想象力；将顾客作为判断的标准，毫不犹豫地做出判断的能力；具备独立思考的能力，并由此创造新的价值的人才更应当受到重视，并被委以重任。

实际上，那些保持活力的企业，无论是在服装领域，还是在家具零售领域，都在保持“制造零售业”业态的同时，通过创新性想象力不断创造出新的事物。

Seven ＆ i公司推进的融合线上和线下业务的Omni-Channel（全渠道业务，网站名：Omni7）与现有的电子商务和网购等专业公司最大的不同之处在于集团公司本身拥有产品研发能力。

今后，市场将考验公司能够开发并提供多少具有创新性的新产品，而顾客只能在Omni7购买这些产品。

失败不能止于失败

一直以来，无论那些具有传统思维的人如何反对，我依然不断创造出新的事物。

我也曾经说过“大家反对的一般都会成功，大家赞成的一般都会失败”这种让人难以理解的话。

基于何种思维方式及看待事物的方法才能够获得伴随我工作生涯的想象力和判断力，并不断提升这种能力？在此，我希望通过本书向后来之人传授这些技巧。这些知识和技巧曾对我产生过巨大的影响。

工作总是伴随着失败，我的工作生涯也并非一直一帆风顺。当时被认为是最好的选择，结果却以失败告终，这种事情有很多。无论是跳槽到伊藤洋华堂，还是创立7-Eleven，这一切都始于失败。

但是，因为我当时未将失败止于失败，才在之后创造出新的事物。本书将毫无保留地呈现我自己面对失败的方式。

不关乎年龄，亦不关乎组织体制内的职位，只要面对工作的方式和方法不变，就可以发挥自己的能力；相反，如果工作的方法不断变化，最终将失去别人的信任。

通往未来，没有现成的路可走！

无论是年青一代、中年一代，还是经营管理层，希望所有年龄段的人和所有阶层的人，无论何时都能够不断前进。对于探索出新的生存之道的我而言，本书是能够赠送给读者们所有建议的集合。

当你想象阻塞，或者踌躇不决之时，相信本书一定能够为你提供指引。

---

[1] Seven & i控股公司是7-Eleven、Ito-Yoako、Denny’s Japan三家公司在2005年9月合并成立的新公司。——编者注

[2] 役员，即董事。——译者注



第一章
努力并顺其自然坚持下来

失败后，早日忘却，一切从头来过

初次与稻盛和夫先生对话

提起稻盛和夫先生，大家都知道他是京瓷的创始人，也是日本有代表性的企业家。

2015年夏，我和稻盛和夫先生在 *President* 杂志策划的节目中进行了一场对话。

稻盛和夫先生和我一样，都出生在昭和七年（1932），在这一年出生的活跃在商界和政界的人，很久之前就成立了一个名叫“昭七会”的组织，该组织成员定期碰面，组织各种交流活动。

但是，我们两人面对面对话交流还是第一次。

稻盛和夫和我除了出生在同一年外，我们之间还有一些其他的共同之处。

稻盛和夫10岁的时候，日本正处于“二战”后社会混乱的时期，稻盛和夫在故乡鹿儿岛帮助父亲销售手工制作的烧酒和纸袋。

我老家位于长野县，主要从事农业，当时我家的家训是“不劳不食”。我即便在休息的时候，也需要给家里的鸡和兔子喂食，给稻田除草，采摘桑叶养蚕，为了帮助家里人耕作，经常是汗流浃背。

我们的人生经历与那些顺利考上一流学校的人，也就是所谓的精英完全不同。

我们两人都没有考上旧制的中学，也不是工作于自己期望的企业，而后经过千辛万苦终于寻找到自己的栖身之所。

之后，稻盛和夫离职之后创立了京瓷，而我在跳槽到伊藤洋华堂之后成立了7-Eleven。

接下来，稻盛和夫成立了从事通信业务的第二电电株式会社（现在的KDDI），而我则成立了提供金融服务的Seven Bank，我们都向不同的领域发起了挑战。

当时，没有企业愿意提供铺设通信线路的基础设施，而第二电电就是在这种不利的环境之下开创了自己的事业。Seven Bank在成立之初，也面临着金融领域人士和媒体的否定，在不利的环境下起航。

此外，稻盛和夫受托重组已经倒闭破产的日本航空（JAL），并且成功实现了日本航空的再次起飞。

我自己也曾经受托救助已经破产倒闭的7-Eleven原母公司——美国南方公司，为此远涉重洋，舍弃了被称为“奥秘铃木”的经营体制，果断进行创新改革，从而实现了企业的重生。

我们俩最根本的共同之处，应当是我们的基本价值观。稻盛和夫在做出决定的时候会问“作为人，什么是正确的”。他自己志存高远，志在“为社会、为人类”，心怀一颗利他之心。

我的性格是那种无法放任树木倒在眼前的道路上却置之不理，即便其他路过的人可以绕道通过；经常站在客户的立场上思考问题，不断询问什么是正确的，进而做出决断，即便是从公司的角度来说并不是理想的事情，也会毫不犹豫地做出决策。

稻盛和夫曾经说过："经营就是一场马拉松。"我也经常说："所谓的经营，一步一步日积月累非常重要。"

我们两个人都不将困难看作是真正的困难。即便是挑战困难的目标，也会坚持立场不动摇，迅速做出决定，并将其付诸实施。我们两个人在这些地方应当具有相似之处。

在初次的对话中，我们是意气相投，两个半小时的对话，时间转瞬即逝。

"工作中错误层出不穷"

在对话过程中，节目设计了由稻盛和夫和我分别回答杂志读者面临的烦恼和希望得到的建议的环节。其中，有的读者就失误和失败进行了咨询，说自己"工作中错误层出不穷"。

深谙中国哲学的稻盛和夫对此进行了答疑解惑，他认为，为了避免工作上的失败和失误，需要具备"有意注意"的意识。

相对于无意识地注视对方的"无意注意"，有意注意则更强调有意识地贯注精神，也就是"以此为目标进行尝试"，具有明确的目的，将意识和精神集中于对象之上。

这个答案确实很符合以理论见长的稻盛和夫的风格。

属于实务派的我则这样回答："任何人都可能犯错。没有人面对失误和失败可以平心静气地坦然处之。因此，自己需要尽早忘却犯下的错误，重新开始。与其费尽心思一味思考如何避免失误，不如向前迈出下一步。"

实际生活中，很难轻易忘掉工作中出现的失败和失误。但是，如果过于纠结失败和失误，囿于其中，则难以前进。因此，要尽早忘却，向前迈出一步，面对下一次挑战。

如果积极面对新的挑战，那么之前的失败和失误都可能成为成功之母。

也就是说，正如稻盛和夫所言，需要的不是无意注意，而是应当以"下一次以此为目标再进行尝试"这种有意注意的心态面对工作。如果能够实现有意注意，相信应当可以避免出现相同的失败和失误。

在对话的现场，我也结合自身失败的经历进行了分析。我自身的失败经历主要是指创立7-Eleven时的经历。

7- Eleven也曾从失败中重新开始

艰巨的品牌使用许可谈判

截至2016年10月，7-Eleven在日本国内的店铺总数已经达到了19 076个。

截至当年2月，7-Eleven拥有世界上最多的店铺，旗下所有店铺的营业额达到了4.2911万亿日元左右，相较于其他连锁便利店，具有压倒性的优势。

但是，在创业之初，并非万事顺利，我们也经历过失败。

在日本国内成立7-Eleven主要是为了证明综合性超市等大型商店与小型商店可以实现共赢。

20世纪60年代后期，在超市行业，随着新开设店铺的不断增加，当地商业街掀起了强烈的反对运动。当时我虽然已经成为伊藤洋华堂的董事，但是，作为公司领导之一，需要站在最前面与当地的店铺进行谈判。

虽然我不断强调“大型店铺和小型店铺是可以实现共赢的”，但是，对方却反驳说：“这些都是强者的理论，共赢是不可能的。”在这样的情况下，双方一直难以寻找到妥善的解决之策。

当时，伊藤洋华堂为了学习在流通行业处于发展最前沿的美国的最新动态，每年都会分几次带上公司的员工远赴美国进行海外学习考察。在加利福尼亚考察途中，中途休息时，我们进入路边的一家小商店。

店内摆设着食品和杂货等商品。当时，给我留下的印象就是在大型超市随处可见的美国，竟然也存在这种小商店。

这是与7-Eleven的初遇。

回国后，我突然对小商店产生了兴趣，调查后我感觉非常吃惊。经营7-Eleven便利店的南方公司竟然在美国拥有4 000家类似的店铺，是一家经营良好的企业。

当时，我想如果将这种模式引入日本的话，是否就可以证明大型店铺可以与小型店铺实现共赢？于是，我马上在公司内部提出了相关的方案，但是当时反对之声不绝于耳。然而，我不顾各种反对，毅然决定将便利店模式引入日本，于是开始就品牌使用许可与南方公司进行谈判，但是谈判过程困难重重。

南方公司的总部位于达拉斯，我通过日本综合商社分店店长的介绍拜访了南方公司总部，但是，对方负责接待的人对日本市场没有兴趣，我就这样吃了闭门羹。

这种毫无头绪的日子过了一年左右，当时上面提到的商社的一名领导在休假的时候去了墨西哥的休闲胜地阿卡普尔科，在当地偶遇了南方公司的法律顾问，并在这位领导不遗余力的争取下，我最终获得了同对方领导见面的机会。

对方的领导层对日本比较了解，在我们的介绍下，对进入日本市场产生了兴趣，最终双方坐到了谈判桌上。但是，传统的办法很难用于双方的谈判之中。

南方公司提出的条件非常苛刻，超出了我们的预想。

对方提出“项目采用合资公司的方式”，“只在将日本划分为东西日本的东日本地区设立店铺”，“8年时间内设立2 000家店铺”，等等。这样的条件对我们造成了很大的限制，从我们的角度而言，很难接受这些条件。

虽然对方是世界最大的便利店连锁企业，而我们在日本的零售市场只是排名第15位的公司，双方不属于同一量级，但是这并不等于我们可以让步。为此，我在谈判现场，对对方提出的所有条件的回答都是“不”。

经过反复交涉和谈判，最终双方同意由伊藤洋华堂独资子公司方案取代合资公司方案，店铺设立区域扩大到全日本，店铺数量在8年时间内达到1 200家。

但是，最后双方针对品牌使用费比例问题互不相让，谈判进行得很艰难。

对方提出品牌使用费为销售额的1%，但是，处于快速发展期的伊藤洋华堂当时的税后利润还不到销售额的2%。因此，1%的比例让我们难以接受。

此时，双方数次谈判都几乎到了破裂的程度，最终在对方大幅让步的情况下，双方同意品牌使用费为销售额的0.6%。虽然比例降低了，但是，如果事业取得成功，对于南方公司而言也可以获得相应的利益，我们就是在这种做了谈判破裂最坏打算的情况下，成功让对方让步。

对南方公司提供的经营手册感到愕然

同南方公司签完合同之后，我于1973年11月新成立了事业运营公司——华堂7（也就是现在的7-Eleven Japan）。

由于当时伊藤洋华堂公司内部反对意见很大，为克服创业之初的困难，华堂7的员工在员工工资和待遇方面低于伊藤洋华堂的员工，因此，让伊藤洋华堂的员工进入华堂7工作非常困难，为此，大部分的员工都是通过报纸广告新招聘的。

招聘的员工大多数是缺少零售行业从业经验的外行。在这样的情况下，问题随之出现。

我与公司的员工一起远赴美国，在南方公司的培训中心接受培训，主要是培训收银机的操作方法及报告写作方法等基本的内容。

然而，更让我感到吃惊的是签署合同后，对方提供的经营手册的数量多达27册。

最初寄希望于“手册中应当会包括相应的模式，如果将这些模式引入日本的话，那么，小型商店和大型商店应当可以实现共同发展”，但是，寄予厚望的经营手册只包含了面向店铺经营新人的入门级知识，缺少相应的经营技能。

最初，我认为南方公司一定有一套系统的有关营销和销售规划（产品政策和产品研发）及物流的技巧，如果将这些技巧引入日本，会有立竿见影的效果，但是，这些仅仅是我自己一厢情愿的想法。

在日本能够使用的只有7-Eleven连锁店的名称、商标和会计系统等，这显然是一次失败的遭遇。我们是

在培训开始后的第三天弄明白这些情况的。

虽然向对方提出了抗议，“我们远涉重洋并不是为了学习如何操作收银机”，但是为时已晚。

为新项目而招聘的员工们正在拼命地学习。看到员工们奋斗的身影，我始终难以说出：“无论如何学习，培训的东西都难以应用在日本。我们已经失败了。”

这就是7-Eleven成立时面临的不折不扣的真实情况。

跳槽到伊藤洋华堂后，人生完全不同

为寻找赞助商，来到了伊藤洋华堂

跳槽到伊藤洋华堂也是始于“失败”。

我在大学毕业后，进入出版经销领域的大公司——东京出版贩卖，我在这家公司工作了7年，30岁的时候跳槽到了伊藤洋华堂。这其中的经过如下。

在东贩工作的后期，我属于宣传部门，被要求负责编辑隔周发行的介绍新出版书籍的杂志《新刊新闻》。

在此之前，该杂志主要介绍新出版书籍的主要内容，在我的提议下，杂志除了介绍新出版书籍的主要内容外，还加入了轻读物内容；为满足读者放松心情的需求，杂志重新设计了版面，而且经营模式由之前的免费提供变为有偿购买。通过改革，杂志的发行量由之前的5 000册增长了25倍，扩大到13万册。

利用杂志经销商的优势，通过杂志出版方，无论什么样的大作家或者文化名人，我都可以请他们为杂志撰写文章。

当时几乎不在媒体露面的大文豪谷崎润一郎就爽快地答应了我们的请求。另外，我还找到了有马稻子、冈田茉莉子、淡路惠子三位著名的女演员，并登门拜访了淡路惠子，与她进行了对话。

但是，改革杂志版面之后，我对于自己的人生开始产生了苦闷之情。

因为在杂志社工作的原因，无论是见什么样的大作家或者名人，我都是借用东贩的名头，而不是依靠我自己的实力。

如果将人生看作是一场马拉松的话，那么当其他人都在奋力奔跑的时候，唯独我在马拉松的跑道上骑着自行车。随着结识活跃在各领域人物数量的增加，我越来越感到自己的渺小。

此时，我便产生了在新的世界中检验一下自己能力的想法。这种想法是受到了因工作原因认识的评论家大宅壮一先生的门生们的启发，当时他们正在讨论成立制作电视纪录片的独立工作室。借用现在时髦的话来说，就是独立创业。

在20世纪60年代，人们欣赏娱乐节目的方式开始从电影转向电视，因此，我们认为这件事值得去做。在这种情况下，我们开始寻找能够投资的赞助商，当时拜访的是之前曾经拜访过一次的伊藤洋华堂。

成立独立工作室的想法夭折

当开始考虑换工作的事情后，我就此事咨询了出生在信州的中央大学同级校友。

那位校友从事与房地产相关的工作，曾经与伊藤洋华堂打过交道。有的时候，伊藤洋华堂的人会问我的那位友人：“有没有合适的人推荐到我们这里工作啊？”当时，那位友人推荐了我。

当时，别说是伊藤洋华堂的名字了，就连综合性超市这一行业我几乎都不知道，而且对流通行业也毫无兴趣。但是，碍于朋友的颜面去面试了一次，之后就未再有过联系。

当需要寻找赞助商的时候，我没想到除此之外的任何一家公司。一位在某公司财会部门工作的朋友替我咨询了与他们公司有业务往来的银行工作人员，对方回答“伊藤洋华堂是非常靠谱的公司”。

“如此的话，应当没什么问题”，就这样我再次来到了伊藤洋华堂，当时负责接待我的是公司排名第二的本部长，于是我向他介绍了成立独立工作室的想法。

当我询问是否可以赞助我的时候，本部长回答：“投资也没有问题，这样的话，不如进入我们公司试试。”对于进来后从事什么工作，对方回答可以一边进行宣传单编辑等促销方面的工作，一边从事独立工作室的工作。

当时我对对方的提议非常感兴趣，在没有考虑后面事情的情况下就决定跳槽。

我的兄弟非常反对我的决定。此外，东贩的上司也非常希望我能留下。东贩是大公司，而伊藤洋华堂处于发展期，是一家只有五家店铺的中小企业。因此，别人反对我的决定也在情理之中。

但是，当时我的脑子中只想着独立工作室的事情：“只要对方能够成为我的赞助商，其他一切都不是问题。对方也是一家正规的公司，做什么工作都可以。”

我去伊藤洋华堂上班后，马上向本部长提出了成立工作室的事情，但是对方却轻描淡写地说：“投资的事情，将来再谈。”

就这样，成立独立工作室的事情就成了镜中花、水中月。本部长当时并不是真的要出资赞助，只是想获得有能力的人。

因此，跳槽的做法显然失败了。但是，因为是我自己不顾亲人和上级的反对决定跳槽的，“实际上，成立工作室的计划失败了，所以我要辞职”这种意气用事的话很难从我口中说出来。

而且，辞职之前我兼任东贩工会的书记，辞职时正处于工会和公司进行工资调整的谈判中，我在其中扮演着旗手的角色。辞职的时候，在工会为我举行的送行会上，书记局的30余名工作人员全部参加。送行活动上，大家一共换了三家酒馆喝酒，不曾有一个人中途离开。

事后，我听到消息说，在我辞职不久，员工的工资都涨了3 000日元。对此，大家都认为“因为铃木向公司抗议，所以被迫辞职，他是为我们牺牲了自己”。

也许是因为个人面子问题，所以我难以说出“跳槽失败”这样的话。

当时，摆在我面前的只有继续在伊藤洋华堂工作这一条路。

原本想着挑战一下自我，为此向前迈出了一步，结果却跌倒了。我自己的人生，与其说是按部就班，不如说是随波逐流。

以上简单回顾了我自己有些不同寻常的“漫无计划的人生”。

人生是否应当按照剧本生活

大学二年级的时候当选全学自治会的书记

我十几岁的时候曾经想当一名政治家，这是受我们家庭环境的影响。

我们家连续15代都是地主，我父亲曾经担任过家乡长野县植科郡坂城町的町长及农协会长等公职，因此，我们家每天晚上都会有当地的政治家出入，就政治问题谈论到很晚。

我在这样的环境中耳濡目染，逐渐对政治产生了兴趣。当时，井出一太郎34岁就在第一次议员竞选中当选了众议院议员，他之所以选择这条路是与其父母的影响分不开的。

之后，田中角荣内阁因为政治献金丑闻全体辞职之后，三木武夫当选首相，而井出一太郎此时出任三木武夫内阁的内阁官房长官。但是，当洛克希德事件曝光后，在人数上占据优势的反主流派针对三木武夫的解释，开始策划“倒三木”。但是井出一太郎却全力支持在党内支持率不断下降的三木武夫。井出一太郎就是这样一位有担当的政治家。

“想当政治家的话，首先需要学习经济学。”就这样，在井出一太郎的建议下，我进入日本中央大学经济学院开始了大学生活。

大学一年级的时候，我经常在闲暇之余，去旁听国会会议，并去参观出生在长野县、与父亲交好的国会议员的办公室。虽然被别人看成奇怪的学生，但是我自己内心深处却认为我通过这样的方式一定可以学习到一些东西。

但是，到了大学二年级的时候，我的学生生涯转向了预想不到的方向。为了学好经济学，我加入了“经济学会”这一由学生自己组织的讨论小组，却被动地被讨论小组的前辈推荐加入了全学自治会（全日本学生自治会）。

好像是因为前辈知道我对政治感兴趣，所以认为我适合全学自治会的工作。

全学自治会的委员共有150人，从中推选出1人进入中央委员30人大名单，之后，我被选举为事务部部长，两个月后当选为书记。全学自治会分左右两派，两派之间的对立严重，我当选后不久就被迫辞去了三个职务。

原本我属于那种不屈服于不合常理的事情的人，既非右派，也非左派，对于任何事情都希望得到合理的解释，我这样的性格为我赢得了一份很高的职务。大二学生当选书记是大学创立以来未曾有过的事情。

当时，大学正因为“学生选举权被剥夺问题”变得动荡不安。

这件事的发生最初是因为自治厅（当时）出台了一个秘密规定，规定“因为上学原因需要在外租房居住或住在宿舍的学生，由于其大部分学费是由老家寄送的，所以其选举权不在学校当地，而在老家”。据分析，这主要是为了防止城市地区学生支持社会党等维新政党。

在此政策之下，外地籍学生需要返回家乡进行投票。由此，相当于“实际上剥夺了外地籍学生的选举

权”，因此，各大学自治会要求撤销相关的规定，并组织了维护选举权的学生运动。中央大学也不断组织示威游行和抗议集会活动。

最终，这件事以最高法院判决学生的选举权属于居住地而结束。

但是，在此期间，我参与学生运动的事情被老家的父母知道了。

为此，父母大发雷霆。“并不是为了让你参与这些活动而让你去上大学，如果再继续从事这样的活动，那么我们一分钱不会给你。”

其实，当时我自己也不愿意参与学生运动。结果，我只做了一年书记就辞职了。

之后左右两派的对立日益加剧，每当出现对立，两派就会请求我做调停人。正是在这种情况下，不知何时起，别人给我起了一个“黑幕”的绰号。

求职时，上了黑名单

参加学生运动对我的人生产生的影响，在接下来的求职过程中体现了出来。

大学一年级的时候，我稀里糊涂地希望成为政治家，当我多少积累了一定的社会阅历之后，对政治已经失去了往日的热情。

于是，我开始思考是否能进入民营企业工作。但是，因为参加了学生运动，我被列入企业黑名单（需要注意人员名单），常规的求职之路几乎被完全封死。我在开始求职的时候才意识到这个问题，当时终于知道了走投无路的感觉。

我能够参加求职考试的只有与新闻媒体相关的公司。我之前因为对政治感兴趣，所以曾经考虑过从事记者等相关工作，于是参加了报社的招聘考试。由于招聘采用的是面试形式，我面试的时候，与生俱来的不善言辞的毛病再次发作，最后的结果是不合格。

利用作为农协省级领导的父亲的门路，家光协会录用了我。这家协会经营着一本主要面向农民的杂志《家光》，该杂志的发行量达到了100万册以上。但是后来该协会的经营方针出现了变化，当年的新员工录用计划也就搁浅了。

求职的季节已经接近尾声。最后，在家光协会董事的介绍下，我参加了东贩公司的招聘考试，并考试合格。就这样，我进入了一家完全未曾想到过的公司工作。

努力且顺其自然地生活

就业、跳槽、开拓新视野等，在我人生的这些重要节点上，并没有如想象般顺利。特别是跳槽进入伊藤洋华堂及开创7-Eleven的事业，都起步于失败的经历。

世上有一种有计划的生存之道，那就是面向未来，制定明确的目标，进而通过逆推的方式，探索到达目标的道路，并按照既定的道路脚踏实地向前迈进。

一般情况下，很多人都认为上述方式是理想的生存之道。一般人认为必须有计划地设计人生，是因为“计划”和“目标”这两个词被赋予了正面和积极的形象。

有的人由于不能规划自己的人生，产生自己是一事无成之人的想法，进而对自己丧失信心。但是，即便制定了长期的目标，很多事情仍然不会按照计划去发展。

是不是只有按部就班的生存方式才是人们正确的生存之道？我认为，除此之外，还存在另外一种方式，在这种生存方式中，人们遇到事情的时候，会努力想出办法解决问题。

即便从周围的人眼中看到的这种生存之道并非一条最短距离的直线，而是一会儿向这，一会儿向那，没有固定方向，但是对于我来说，这些变化显示的正是当时应当做的事情，绝对不是摇摆不定，而是一种坚持和坚定。世上应当存在这种生存之道。

如果世上既存在严格按照计划向前推进的生存之道，也存在认真且努力顺其自然向前推进的生存之道的话，那么我明显属于后者。

回顾过去，我自己确实选择了一条顺其自然的生存之道。

原本我就是那种对待任何事情都不容许半途而废，如果不按照自己的方式刨根问底的话，就誓不罢休的人。因此，当从外面飞进来一个意料之外事物的时候，我就会想将其内化，并做点什么。虽然有时我也会想这是一种不好的性格，但这就是我自己。

深度参与学生运动这件事，并非我本意，只是机缘巧合被前辈推到了前台，而且我也不能放任因为左派和右派之间的对立造成自治会混乱。

在剥夺学生选举权问题上，作为一名外地籍学生，我对这个问题不能袖手旁观。

我作为书记，在集会的时候也进行了演讲。由于是学生运动的演讲，因此不需要准备讲话稿之类的东西。虽然我天生不善言辞，但是当我必须要说些什么的时候，就会强迫自己将所知道的事情说出来。

即便后来成为企业负责人，我在演讲和讲话的时候，基本上也不打草稿，这种即兴发挥的能力，很大一部分是在学生运动中锻炼出来的。

对于偶遇之事，我也不会回避，而是认真对待，而这样做的结果就是一点点构筑了我自己的人生。

初看上去是一种顺其自然的状态，但重要的是，在此过程之中，这些偶遇之事是否最终层层叠加起来了。

不同于没有任何的积累，只是一种敷衍了事且毫无责任感的顺其自然，如果能够将自己走过的每一步逐渐积累起来，最后也可以到达某处。我的人生就是这种情景的不断再现。

即便失败，重新开始就好

即便失败，也不应逃避

进入东贩工作并非我的意愿，而是由于各种机缘巧合。

最初半年，我每天的工作基本上就是将书店退换的书打包送到出版社，以及每天早上练习打算盘，以至每天不断抱怨："我们进入公司并不是为了练习打算盘的。"

变化出现在进入公司半年之后，当时我被分配到出版科学研究所工作。出版科学研究所是东贩为提升日本出版行业的现代化水平新成立的一个调查研究机构。该研究所的主要工作是在缺少正规统计的出版行业进行严谨的统计工作。

在研究所，我掌握了两个领域的知识。第一个领域是获得学术统计数据、提高可信度的统计学。第二个领域是心理学。当进行采访和问卷调查的时候，为避免采访对象被诱导而使得他们的回答受到心理因素的影响，需要非常重视询问的内容和方式，这时就需要用到心理学的知识。

白天的时候需要外出进行调查，晚上则邀请大学的老师进行授课。为了在工作上熟练运用统计学和心理学知识，我每天都不知疲倦地学习。

我作为公司负责人的时候，经常被人称为"数据至上的管理者"。在企业经营方面，当发现某些地方存在问题的时候，我就会搜集各种数据进行比较，这样就可以发现问题所在，因此，我非常重视数据的验证工作。

当然，如果是销售和采购部门负责人的话，不仅要重视数据，同时也需要重视现场的情况。但是，由于我需要站在经营管理的立场思考问题，需要具备从数据中发现问题的能力。

我在查看向社会公开的统计数据和问卷调查等资料的时候，如果数据显示的结果与我自己通过集团每天大约215万人次及销售情况获得的真实感受不同的话，并不会被动地接受相关统计数据。

就是通过调查这些数据是如何统计出来的，我最后发现统计样本出现了偏差，调查设置的问题在无意识的情况下存在诱导调查对象的情况。

此外，我也经常强调心理学在经营活动中的重要性："现在的消费型社会不仅需要运用经济学知识，同时也需要透过心理学进行思考。"

在以后的经营管理过程中，我养成了重视数据和站在心理学的角度分析问题的习惯，这应当源自在出版科学研究所拼命学习统计学和心理学的经历。

虽然进入东贩工作并不是出于我自己的意愿，但是，我并未逃避，而是认真面对现实。无论身处何种境况，我都能努力应对，如同将石头一块一块垒起来，这样我就积累了基本的能力。

在出版科学研究所的经历对于我来说，如同"藏在背后的研究生学院"。

在跳槽伊藤洋华堂的失败中实现逆转

为了开拓一片新的天地，东贩宣传科的系长为能够从事销售工作也跳槽到了伊藤洋华堂。

但是，离开东贩的当天，曾经就成立独立工作室事情，许诺我“这样的话，不如来我们公司试试”的本部长却对我说：“促销工作不需要两名员工，因此，需要看看你们两个谁能胜任。”

就这样，无论是在文章写作，还是绘图方面，能力远在我之上的老领导进入了促销部门，而对我的安排则是：你去人事部门，让他们写一封产品管理科系长任命证书。

当时的产品管理科是临时组建的部门，其主要职能是检查交货的产品。

一个多月之后，老领导对我说：今天一起下班吧。当时我就产生了一种不祥的预感。那天发生的事情我到现在仍记忆犹新。进入上野车站前一字排开的酒吧后，老领导开口说道：

“铃木，虽然我是和你一起跳槽过来的，但是没有办法，我打算辞职了。”

“辞职？那接下来怎么办？”

“我多少懂些技术，想找一份能够发挥我技术特长的工作。”

当时，这位老领导已经在一家广告代理商的子公司找到了新的工作。

询问后我才知道，促销负责人员在两三年时间内有7人辞职，由于被夹在负责采购的商品部和负责销售的店铺之间，经常因为某些原因被两方人员责难。就这样，老领导迅速地打消了从事这份工作的念头。

对于我从事这份工作，据说客户那边曾经打赌我是否能坚持3个月。

但是，无论是商品部，还是店铺，如果其要求不合理，我都会断然拒绝。就这样，两个部门逐渐不再对我说三道四。

除促销工作之外，我还被要求兼任宣传和人事部门的负责人。对于人事科科长的职务，公司的正式任命只是一种形式，背后则是公司的同事认为“因为有过工会书记的工作经历，所以你应当知道一些人事方面的知识”，就这样，公司要求我兼任人事科科长的职务。

因此，实际上该职务是“同事的任命”。那个时代就是这样一种情况。

人事部门的主要工作就是招聘员工。当年，在处于快速扩张时期的伊藤洋华堂，每年招聘的员工人数不断增加，20世纪60年代，国家的明星企业是那些汽车和家电等出口型产业，因此，当时稀缺的人才主要流向了这些企业。

原本知名度就不高的伊藤洋华堂在员工招聘方面困难重重，企业人事工作的负责人相继辞职。

当时，仅仅靠语言解释，难以让学校的老师和高中生理解什么是综合性超市。于是，我就随身携带最新款的投影仪，和手下的人一起走遍了全日本的高中。

随身携带投影仪和公司宣传材料及出差行李等走遍全日本的招聘工作真的是辛苦万分。当时，我们并没有汽车等交通工具。两手都拿着东西，如果下雨的话，都难以腾出手打雨伞。我们用手绢将两个提包系

在一起，将其变成从中间分开的行李搭在肩上，空出的两只手，一只手抱着投影仪，另一只手打着伞，就这样在各高中招聘员工。现在想起来，当时的情景简直是历史剧中的形象。

当时，冲绳的管理权尚未移交给日本，所以想去冲绳的话，还需要办理护照。一年的时间内，有1/3到1/2的时间都是在各地出差。

为提升企业形象，我们与旺文社合作一起举办了高中生有奖作文大赛。出差的时候，让进入公司一到两年的女员工同行，让她们向高中生现身说法。此外，为了让各地店铺的店长培养员工的责任感，出差的时候也会带上这些店长。所以，当时的员工招聘工作把能够想到的主意都用上了。

当时伊藤洋华堂的员工中，既有高中毕业生，也有大学毕业生，还有一些是社会招聘人员。因此，如何在公司内部营造一种公平且充满吸引力的职场氛围成为重要工作。当时的人事制度基本上都是我们自己制定的，下了很多功夫。为提高人事管理制度的认同度，在员工是否掌握了基本技能的考核方面，制定了以面试为主，将员工的自我评价和上司评价相互结合的自查制度。考虑到日本人的心理更多的是倾向于△[1]（经常采用这种心理），因此，在考核的时候主要采用○和×这两种形式。

此外，当时还创造性地制定和采用了希望任职岗位的自我申请制度、企业内部资格制度、双休制等日后被很多企业采用的管理制度。

人事工作负责人的经历，对我日后的人生产生了重大影响。这主要体现在决定将7-Eleven连锁便利店模式引进日本的时候。

当时，公司内外反对将这种模式引进日本的声音很大，反对的意见主要放在了店铺规模的大小上，“在大型店铺快速发展的时期，难以有小型店铺发展的空间”。

对此，我从人事工作的立场出发获得了一种完全不同的看待事情的视角，分析认为小型店铺的问题主要在于效率低下，由此导致自身难以适应市场变化，因此，只要找到改善生产效率的方法，其经营自然成立。

说实话，我并非因为喜爱零售业而选择进入伊藤洋华堂。但是，无论是何种理由，既然是自己的选择，就要负起相应的责任。

当时，对处于快速发展期的伊藤洋华堂来说，确实需要招揽更多的人才，特别是销售和采购等位于一线的部门业务正处于迅速扩张阶段。作为背后的管理部门，人事部门被要求想办法为公司招聘到能够熟练掌握业务的人才，而我恰巧在这个时期出现在这个工作职位上。

人生中有很多机缘巧合，当机遇出现的时候，每个人对待机遇的不同方式，决定了是否能够将这种机遇转变成自己能力的积累，促使人生不断丰富。这取决于人的生存之道。

对于我而言，如果发现眼前有一棵倒在地上的树木，就不会容许自己对其视而不见。但是，这也并非一种特别的生存之道，应当存在于很多人的潜意识之中。

顺便说一下，那位将我带进伊藤洋华堂的本部长，后面还有一段逸闻。

那位本部长，因为与客户之间存在公私不分的行为，很多年轻员工提出要追究其责任。

而我被要求负责处理这件事，当时是我跳槽到伊藤洋华堂第二年的12月。在位于上野的一家宾馆的房

间内，深夜12点，我召集了10名同事。

当时，在写完要求那位本部长辞职的联名信之后，我们请伊藤洋华堂的创始人伊藤雅俊社长（时任）来到了宾馆，并当场向其传达了年轻员工的要求。

就这样，伊藤社长了解了事情的经过，而那位本部长离开了公司。

将最大的失败转变为最大的机遇

我最初创立7-Eleven也经历过失败。经过千辛万苦的谈判，最后双方签署了合作协议，但是，之后对方提供的经营手册完全不适用于商业环境和设施不同的日本市场，在这种情况下，怎么办？

在美国培训期间，我一直在思考这个问题，但是并未向任何人谈起过，每天都是在苦闷中度过。

毕竟，7-Eleven是我自己不顾公司内外反对创立的事业。

新公司的注册资本为1亿日元。根据当时伊藤社长的要求，“如果要成立新公司，你们自己也需要出一些资金”。就这样，在注册资本当中，除了我，另外加上了4名董事，以自己的存款和银行贷款出资，同时，也呼吁周围其他的人进行投资。

当时通过报纸广告招聘的员工基本上都是没有零售业从业经验的人，他们之前的工作包括面包企业销售人员、工会专职人员、自卫队队员等。但是，这些人是为了这项新事业专门招聘过来的。

更为重要的是，7-Eleven的创立肩负着实现大型店铺和小型店铺共同发展的使命，需要证明存在一种模式，即小型店铺通过提高生产效率，可以有效应对市场变化。

虽然存在反对的意见，但是已经迈出了第一步，而且，我的自负也不容许我举旗投降。

既然南方公司的经营手册不能用，所有的事情只能由我们自己从零开始摸索。我们就是抱着这种决绝的态度，开始了创造日本流通业历史的挑战。

这中间的过程真的是异常艰辛。

在大批量采购当道的时代，我们实现了小额配送。在厂商和特约批发商分别单独配送的模式成为惯例的时候，我们将这种模式改成共同配送，让面包厂家在新年也不停产。正是通过一点一点的积累，我们将不可能变为可能。

回想一下，正因为我们这些非专业人士组成的团队下定决心要使便利店这种全新的模式在日本取得成功，所以我们不曾放弃，一步一步不断前进。

如果当时决定使用所谓的美国经营方式的话，可能就不会存在颠覆传统尝试的努力。

失败后，如果不尝试改变，依然会失败。

但是，在一次失败之后，如果能够转换成全新的视角，重新进行挑战，就可以获得新的机遇，创造出新的事物。最大的失败是获得最大机遇的契机。

重要的是，面对不同的情况，挑战到什么程度，努力到什么程度，要看你是否能够做出准确的判断并采取行动。

以上回顾了我顺其自然的人生经历，在这过程中，我能够和大家分享的经验就是不断独立思考，独立行动，时常自我改变自身的处境。

如果具备了独立思考的能力，即便失败，也不会是终点，尝试改变，就可以获得成功。独立思考，独立行动，一步一步不断积累。

但是，如何获得独立思考的能力？下一章，将就此分析我在60年工作中积累的经验。

---

[1] 在日本，○表示优秀，×表示差，△表示一般。后面提到“○=掌握了”，“×=没有掌握”，“△=有时掌握了”。——编者注



第二章

培养跳跃式思维，创造从“无”到“有”

新生事物孕育于现有的事物之中

所谓的“日本第一”和“世界第一”是如何诞生的

在我辞职之后，Seven & i公司公关部策划了一个特刊活动，就是将我60年的工作经历，其中包括在伊藤洋华堂大约50年的工作经历，制作了一期特刊。特刊中包括了我从20岁到80岁的人生经历的有关新闻报道、采访及年鉴等。

按照时间顺序将我在那个年代主要做的事情排列的话，可以总结为以下几方面。

20岁：全面改革东贩《新刊新闻》杂志版面，将杂志发行量扩大了26倍。

30岁：作为人事部门负责人不断在伊藤洋华堂引进新的人事制度和考核方法；

推动在伊藤洋华堂组建工会的工作；

伊藤洋华堂在东证二部上市。

40岁：在日本成立第一家真正意义上的便利店——7-Eleven；

成立家庭餐厅——Dennys；

提出7-Eleven电视广告“幸亏打开了”方案；

开始在便利店销售饭团、便当及关东煮；

7-Eleven成立6周年，创造了成功上市东证二部的最快纪录。

50岁：由于1981年伊藤洋华堂业绩下滑，成立业务改革委员会，开始推进所谓的“业改”；

7-Eleven在世界上首次将POS（销售终端）系统引入销售领域，并在旗下所有店铺开始使用。

60岁：开始推动破产的美国南方公司重组，并在公司重组后三年时间内实现盈利；

提出7-Eleven特色面包“刚出炉直接配送”方案；

成立了流通领域第一家清算专业银行——Seven Bank（当时称为“AIWAI Bank”）；

提出了颠覆业内尝试的高品质、高价格产品方案“匠心饭团”。

70岁：成立世界上罕见的复合型企业集团（混合联合企业）——Seven & i公司；

与Millenium Retailing［千禧零售公司，即现在的西武崇光（Seibu Sogo）］进行整合；

提出冷藏与常温保存相互切换的饮料外包装方案；

倡议复兴“上门销售”服务方式；

开始销售颠覆了销售商自有品牌产品传统理念的Seven Premium系列产品；

为提升公司业绩，提出了Cash Back促销方案及“现金置换销售”促销方案，获得广泛关注；

提出7-Eleven新的发展理念：就近、便利。

80岁：颠覆业内传统认知，提出了Seven Gold“黄金吐司”产品方案；

构建了融合线上和线下渠道的“全渠道零售”（Omni-Channel retailing）。

回顾历史，可以看出我在自己的人生发展过程中提出了很多在当时算得上新生事物的商业模式、制度及结构、新产品与新服务，并成功将这些新事物付诸实践。

其中，很多新事物被冠以“世界第一”“日本第一”“业内第一”等称号。

我并不是每次都是通过思考如此困难的事情，然后提出方案并对方案进行完善。

所谓的创造新事物，并不是创造了什么，而是从现有世界存在的众多事物中发现某些东西，在此基础上尝试将这些事物与创造联系起来。

在东贩《新刊新闻》杂志改革案例中，我曾经尝试着请一些著名作家或人气小说家等撰写杂志文章，但是这样的读物并不能算新的事物。

《新刊新闻》作为出版销售公司的宣传杂志，其主要功能是介绍新出版书籍的主要内容。在此基础上，我将各种策划出版的读物结合在一起，使读者在阅读过程中也能感觉到身心放松，并改变了传统杂志的版面设计，改为更为小巧的B6版面，使其更容易携带。

此外，我将杂志从免费赠阅改为有偿购买。从此该杂志在读者心目中成为焕然一新的宣传册子，发行量也由最初的5 000册增加到13万册。

7-Eleven的创业也是将在美国偶然看到的便利店经营模式与经营状况不断恶化的日本小型店铺相结合而产生的结果。

7-Eleven销售的饭团及便当是普通日本家庭经常制作的食物，但是，与便利店相结合赋予了这种日式快餐以新生命。

20世纪七八十年代，每当日暮西山的时候，可以在街头看到小商贩陆续出摊。这种小摊一般营业到第二天天要亮的时候，食客们坐在摊前吃关东煮是当时一景。

当我看到这种情形的时候，我开始思考“关东煮是不是日本人生活中必不可少的一种食物”，由此产生了将关东煮与便利店相结合的想法，于是“便利店关东煮”这一新的经营模式诞生了。

同样，成立Seven Bank不是单纯为了成立一家银行，而是为了在便利店中引入传统上设置在银行中的ATM（自动取款机），为顾客提供方便。

虽然可以与银行合作共同成立一家ATM运营公司，但是为了获得ATM设置场所及手续费设定的主导权，我选择了成立独立的银行。

Seven Premium品牌的创设也是基于同样的思考。之前，由流通企业创立的自有品牌种类有很多，其中不乏“高品质产品”。我将这种产品与便利店经营模式相结合，从而产生了颠覆现有理念的自有品牌。

比Seven Premium更高一个档次的Seven Gold品牌“黄金吐司”的出现也经历了相同的过程。

之前，Seven & i公司的便利店和超市中也销售过自有品牌面包产品，街头的面包专营店也销售过高级面包产品，而将这两种经营模式相结合，造就了大受欢迎的新产品。

与美国的“全渠道业务”完全不同

Seven & i公司于2015年11月正式启动了“全渠道业务”计划。

这是将线上销售和线下店铺销售相结合的一种崭新的销售模式。

在2013年11月召开的7-Eleven Japan（日本7-Eleven）成立40周年庆典上，我发表了题为“我们即将进入零售创新2.0时代”的讲话，首次在公开场合阐述了全渠道业务发展理念。

Omni表示的是“所有”，而Channel表示的是“顾客接点”。Omni-Channel可以理解为“为了实现顾客在任何时间和任何地点都能够获得自己想要的商品的目标，为此而将所有顾客接点连接起来的一种方法”。

全渠道业务的概念最早由美国梅西百货公司提出，梅西百货在全美拥有数百家百货商店。该公司于2010年左右提出了全渠道业务的概念，用于表示线上和线下店铺结合的一种经营理念。此后，全渠道业务的概念开始在美国零售领域获得越来越多的关注。

这与我在很早之前就提出的“今后的零售行业将会向线上和线下融合的方向演化”“线上获得成功，也将在线下获得成功”等理念不谋而合，因此，我开始将全渠道业务作为集团发展目标。

但是，美国版的全渠道业务与Seven & i公司所提出的全渠道业务在发展目标上存在很大的差别。

美国版的全渠道业务主要应用于百货商店与折扣店单一业态下的线上与线下的融合，因此在这种模式下，顾客只能在全渠道业务购买到特定业态中的商品，因此其在便利性方面表现不足。

与此相对，Seven & i公司所指向的全渠道业务是涵盖了便利店、超市、百货商店、专营店、饭店及网购等集团旗下所有业态下的产品，顾客可以在任何时间和任何地点进行购物，并在方便的时间和地点领取购买的产品。这种经营模式在世界上是独一无二的。

这是与美国全渠道业务的不同之处。

全渠道业务与现有网购的最大不同之处

以媒体为主的评价更多的是将全渠道业务看作与现有的电子商务和网购相同的事物，或者是后者所衍生出的一种形态。

但是，Seven & i公司所构建的全渠道业务与电子商务和网购企业之间存在本质差异。

Seven & i公司的最大优势在于构建了线下店铺网络，该网络包括了7-Eleven便利店等，其中7-Eleven便利店在日本国内市场的数量超过了1.9万个。

研发能够挖掘新的市场需求的产品，并通过互联网将这些产品推送出去，在这种情况下，现在的消费者就连衣服等产品也会在网上购买。同时，也出现了另外一种发展趋势，即消费者如果发现自己喜欢的产品，会直接网购或亲自到商场或超市等线下店铺进行现场确认后再购买。

这种新的消费动态被称为“反展厅现象”（webrooming），表达了消费者从线上消费向线下消费转变的发展趋势。

在全渠道业务正式运行的同时，Seibu Sogo、伊藤洋华堂及Omni7等与著名设计师共同设计新的产品，并将这种共同研发设计称为“新服装珍藏品销售计划”，在当时，该计划在社会上引起了反展厅现象潮流。

最开始的时候，该活动在网络上引起用户的强烈反响。珍藏品介绍网站的浏览数量在10天内达到了170万人次，而且社交网络上的信息推送次数达到了1 300万次。

Omni7的珍藏品销售状况良好，而且在网络上得知相关活动信息的顾客中，很多人来到销售珍藏品的线下实体店铺，并在听取了店铺销售人员介绍后，购买了相关产品。

通过与顾客接触，向顾客传递商品的价值，这是相比线上企业的优势。

特别是为了购买珍藏品来到伊藤洋华堂的顾客当中，有三成左右之前并不是伊藤洋华堂的老顾客，而是看到了Omni7的相关信息后，第一次来到伊藤洋华堂。

一般情况下，进入互联网社会后，线上销售很好，顾客就会从线下实体店流向线上，由此导致线下店铺销售相应减少。但是，全渠道业务却认为具有与顾客直接接触功能的线下店铺的质量与数量是关键因素，这有利于促进线下店铺的发展。

例如，在线下实体店铺，顾客与销售人员接触，让其为自己测量身体的尺寸，然后购买合身的衬衣。之后，当需要再次购买同款的时候，就可以选择网上渠道购买。

7-Eleven的店铺网络资源是提取商品的渠道，所以，如果顾客对商品不满意，后续的退换货程序都非常简单。这种方式可以降低消费者在使用网上购物服务时可能产生的不安情绪，对销售具有重大的意义。

全渠道业务是新产品的孵化器

Seven & i公司的全渠道业务的最大优势，即其与现有的线上购物模式最大的不同之处在于，Seven & i公司具有独立的产品研发能力及市场销售能力，可以生产出具有高品质和新价值的产品。

Seven & i公司发掘市场上不为人知的优秀产品，将这些产品放在网上销售，并将其中市场需求量大的产品放在线下店铺进行销售。

此外，它根据网上用户反馈的相关信息进行产品的研发，生产出全新的产品，并将这些产品放在线下店铺进行销售。

如果一开始的时候就将新产品放在线下店铺销售的话，销售必须达到一定的规模才能赢利；如果与线上销售方式相结合的话，可以采用多种类少量销售的模式。

研发新产品，并不断将这些新产品在网上进行销售，从中发现市场需求大的产品，然后将这些产品转移到线下进行销售，从而培育出热销产品。也就是说，全渠道业务具有新产品“孵化器”的功能，而只有同时拥有线上和线下两种渠道的业态才可能实现这种功能。

通过比较销售产品的种类数量，可以发现现有的大型电商企业具有压倒性的优势。但是，对于顾客而言，如果说这些电商企业能够提供什么样的价值，那就是迅速且准确地将顾客选择好的产品送到顾客手中。从这一层意义上来看，传统的电商企业就变成了“运输企业”。

Seven & i公司拥有超强的产品研发能力，例如，研发的Seven Premium品牌产品年销售额超过了1万亿日元。如果以10亿日元为标准判断是否属于热销产品的话，Seven Premium品牌中的很多产品都超过了这个标准。

全渠道业务因为实现了线上和线下渠道的融合，所以能够不断研发出新的产品，并创造出零售领域新的商业形态。对此，我将其称为“流通方式历史的终结”。

正如全渠道业务案例所示，创造新的事物，不仅需要将社会上现有的事物进行简单的组合，而且需要看其是否能够创造新的价值。

为此，需要一种想象力，这种想象力能够从非现实的状态中创造出新的事物，将顾客的不便与不满转变为便利和满意。

反对派的出现在于其站在“过去的延长线上”

畅销产品Seven Premium也曾遭遇过强烈的反对

当你试图创造出这个社会上尚不存在的事物的时候，很多情况下会遭遇各种阻力。例如，在《新刊新闻》杂志改革案例中，宣传科的科长、次长、部长甚至公司董事都认为：“以我们多年专业的经验来看，这种杂志不可能热销。”这些上司全部是从事过销售工作，具有销售经验的专业人士。

7-Eleven的创立，无论是从研究营销学理论的学者角度来看，还是从大荣中内功社长（时任）等业内人士的角度来看，或者从公司内部人员的角度来看，都认为：“日本各地都有超市，很多商业街的经营惨淡，因此，小型店铺经营模式不可能赢利。”

7-Eleven销售饭团和便当的改革也曾经遭受过周围人的否定：“这种东西都是在家里面做的，根本没有销路。”

对于成立Seven Bank一事，金融领域等相关领域的专业人士也给出了否定的答案，认为：“银行的ATM已经处于饱和状态，仅仅依靠ATM难以确保收益。”“在银行不断破产的情况下，进入这一领域绝对不可行。”

主要业务交易银行的行长也特意上门诚恳地给出了忠告：“成立银行并非如此简单。我们作为你们的主要业务交易银行，如果你们失败了，我们也将成为笑话。因此，请放弃吧。”

对于研发Seven Premium系列产品，当我提出“我们不采用低价战略，而是以质取胜”的想法时，公司内部就出现了反对意见，认为零售行业现有的自有品牌产品在定位上一般“相比生产商品牌在价格上都是低的”。

Seven Premium产品的研发过程中曾经遇到过比这更大的反对意见，反对我提出的“在集团内部所有的便利店、超市及百货商店都以统一价格进行销售”的命令。

便利店部门方面认为以相同的价格销售和超市相同的产品行不通，这些超市销售的产品原则上都以比制造商建议的零售价低一些的价格进行销售。超市部门方面认为，不同于便利店和百货商店，超市竞争的主要武器是价格，因此，统一零售价格的做法行不通。百货商店部门认为，百货商店以相同的价格销售超市和便利店商品的做法是不可行的。

而这些反对声音都可以归结为被现有的常识和概念所束缚，或者被自己过去的经验所束缚。

越是容易的事越是让人感觉不到危机

2007年5月第一次销售Seven Premium品牌产品之后，“相比生产商品牌产品，在质量上处于同等或以上水平，在价格上更优惠”这一经营理念获得了市场认同。于是，我们在此基础上不断开发出更多的热销产品。

但是，此后当我提出Seven Premium升级版的Seven Gold计划时，研发人员的第一反应就是否定我的想法。我的想法是：升级版产品在质量上应当处于与饭店和专营店同等或以上的水平，但是价格上应当保持适当水平，在这种情况下，产品的最终价格可能会变得很贵。

对此，反对的声音提出了否定的理由，认为："顾客对自有品牌产品在价格方面要求很严苛。因此，价格升高的话，产品就卖不出去了。"

就连这些打破了自有品牌经营模式理念的研发人员都被Seven Premium的过去所取得的成功所束缚，"自有品牌产品就是比生产商品牌产品便宜的产品"这种传统观念不知不觉间在他们思维中再次复活。

可以看出，人们很容易被过去的经验所束缚，这是因为基于过去经验去思考事情相对来说比较轻松。

今天做和昨天同样的事情，明天再次重复。但是，当习惯于轻松的时候，也将在市场的变化中被淘汰出局。

在不断变化的时代，越是容易的事越是让人感觉不到危机。

着眼于未来的想象，实现“无”中生“有”

跳跃到未来

相对于反对派主要被过去的经验所束缚，我则总是试图描绘出未来，将目光投向未来的可能性上。

《新刊新闻》原本是介绍新出版书籍的，但是读者并不仅仅是阅读书籍。于是，我就想，“是不是读书越多的读者越希望阅读一些能够让身心放松的小册子性质的读物呢”，我就想对杂志进行全新的改革。

类似的还有创立7-Eleven。无论各地超市有多少，大型零售商店都不能代表所有的零售行业，也不能满足所有的市场需求。

顾客也需要小型的零售店铺。我决定创造一种大型店铺和小型店铺共赢的经营模式，于是创立了7-Eleven。

在便利店中销售饭团及便当，主要是因为当时我想到，在日本人外出就餐的机会越来越多的情况下，能否创立属于日本人的与美国的热狗类似的快餐食品呢？

在此基础上，我在方案中提出：“因为是任何日本人都会吃的食物，所以应当有很大的市场潜力。”“使用好的食材，追求高品质的食物口感，实现与家庭做法的差异化，一定可以赢得消费者的认同。”

之所以成立Seven Bank，是因为当时我想创造“全年365天每天24小时的经营模式，顾客可以在需要的时候穿着拖鞋在就近的便利店存取小额现金，这是非常便利的”，这就是我当时的想法，其实没有想到有多么困难。

在研发自有品牌产品方面，相比追求产品的高品质，生产具有价格优势的产品相对来说更容易。如果市场中有60%的顾客希望产品的价格低一些的话，相信一半以上的商家会选择销售低价产品。但是，由此导致的结果就是低价产品市场出现饱和，市场陷入价格竞争。实际上，市场上曾经出现过一些低价自有品牌产品在卖不出去的时候，通过降价进行促销的情况。

除了喜欢低价的顾客，还有40%追求高品质产品的顾客，如果能够满足这部分顾客群体需求的话，一样能赢得市场，而且没有竞争对手。追求高品质的Seven Premium品牌产品，以及Seven Gold产品所采用的战略就是着眼于未来，实现差异化发展。

无论是上述的哪个案例，其之所以能够取得成功，主要是能够跳脱传统思维的束缚，发挥超前意识，是一种“以未来作为起点的想象”，也就是基于一种跳跃的想象。

大受欢迎的“现金收购销售”

描绘出未来的图景，以未来作为起点，发挥自己的想象力。

为了实现这种未来的愿景，需要将现在社会中已经存在的所有事物进行组合，从而创造出新的价值。下面通过一个具体案例，向大家说明该如何进行思考。

2008年9月爆发的雷曼兄弟破产事件导致日本经济发展受到严重影响，市场陷入一种消费低迷的状态。但是，就是在这种情况下，伊藤洋华堂却出现了一幅不可思议的画面，那就是到此购物的顾客会在购物后对商家说一声“谢谢！”

由于经济不景气，家庭支出也变得更为谨慎，消费越来越低迷。在这种情况下，应当是作为卖家的商家向作为买家的顾客表示感谢，但是在伊藤洋华堂为什么是顾客对商家表示感谢呢？

原因就是在经济不景气的情况下，我策划了一个活动，这个活动使得伊藤洋华堂在业内率先扭转了消费低迷的境况，这就是“现金收购销售”。

在活动期间，顾客购买衣物类产品金额每超过5 000日元，伊藤洋华堂就会以1 000日元的价格现金收购一件顾客不要的衣服。

随着这个活动广受好评，活动对象范围也从衬衣、大衣、手包、皮鞋等产品扩大到其他衣物、寝具、装饰用品、炊具、煎锅、食品器具、电器产品等。收购的金额限制也降低为顾客每购买3 000日元的产品，伊藤洋华堂就会以500日元的价格从消费者手里收购一种旧物品。

从理论上来说，现金收购销售的功能与折扣销售相同。顾客每购买5 000日元的产品，商家就会以1 000日元的现金收购一种旧物品，换算成折扣的话，相当于八折。而且，顾客还必须亲自把不要的旧物品拿给商家，对顾客来说比较麻烦。

但是，就是在这种情况下，相比八折销售模式，现金收购销售模式受到了顾客更高的评价。活动期间，伊藤洋华堂的营业额增加了20%~30%。此后，在零售领域，很多商家开始模仿伊藤洋华堂的现金收购销售模式，开展了现金收购销售服务。

衣服装满了衣柜，就要考虑腾空衣柜

作为买家的顾客对商家表示感谢，虽然麻烦，但是依然会亲自将商家收购的衣物带到店里来。

现金收购销售是否真的减少了顾客的家庭支出？

最初，当我提出在销售中增加收购元素的方案的时候，销售部门的领导对这一方案的效果提出了质疑。

从理论上讲，现金收购具有与折扣相同的效果。在雷曼兄弟破产引发金融危机的情况下，即便降价销售、打折销售，产品依然卖不出去，很难引起顾客的响应，因此，现金收购销售计划应当也不会成功。

但是，我在心里描绘的却是另外一种完全不同的图景。

如今，物质极大丰富，一般家庭的衣柜中衣物的数量不断增加。从客观的角度来说，不穿的衣服就是没有价值的东西。但是，扔了又觉着可惜，因此就不舍得扔，这是一种心理因素在起作用。

衣服装满了衣柜，就要考虑腾空衣柜。

因此，此时我想到的就是现金收购销售计划。如果收购这些消费者不穿的衣物，旧的衣物就会获得新的价值，而且衣柜也腾空了。如此，将衣物变现后，如果想购物的话，就会再次来到商家。

销售部门的领导之所以对我的提议表示怀疑，主要是因为他们认为现金收购活动在理论上是和折扣促销活动相同的，根据过去积累的经验，自然而然地就会想到在这种模式下商品能不能卖出去。

相反，对于衣服装满了衣柜的现象，我想到的是如何让消费者消费。于是就产生了“腾空衣柜”这种着眼于未来发展的方案，最后将现金收购活动与店铺的销售进行有效组合。

原本，顾客对于衣柜中不断增加的衣服，即便自己不穿，让其扔掉也不乐意。通过现金收购销售方式，将顾客的“不愿意”变为“愿意”，活动取得了巨大成功。

通过什么样的方式将消费者所感受到的不便、不满以及不愿意，转变为便利、满足和愿意呢？通过描绘出未来情景，将不同的事物进行组合，从而创造出新的价值，实现上述目标，这就是我所思考的。

这就是“以未来为起点的想象”，即“跳跃的想象”。

预见未来，将看到不同的世界

现在不是由过去决定的，而是由未来决定的

由过去决定现在的思路是这样的：首先描绘出图景，如“希望是这样”“应当是这样”“如果有这样的东西该多好”“这样做的话是不是更好”，由此回顾过去，重新审视过去与现在，思考现在应当如何做。“以未来为起点的想象”的一大特点就是当从未来中探寻到些许可能性的时候，现实中的各种事物就会被赋予新的意义，开始关注什么东西可以与什么东西相结合，或者相结合的话是否产生好的效果。

也就是说，现在不是由过去决定的，未来赋予现在以意义，产生新的连接。

在做《新刊新闻》编辑过程中，如果我没有跳出传统思维的束缚，继续以介绍新出版书籍为主要工作内容的话，那么就会不想到登载著名文人的文章。那么，谷崎润一郎等文化名人就会一直处于我的世界之外，我也不会有缘与其结识。

当我预见到未来“如果能够变成汇集了让读者感觉放松的作品的小册子的话，读者自然而然地就会愿意花钱购买”，原本那些之前未曾在意的著名作家和文化名人就具有了新的内涵。于是我产生了让这些人为小册子投稿，创造一个具有魅力的杂志的想法。

由此，原本那些处于我意识之外的人物逐渐进入我的视野，作为候补资源浮现出来。

类似的还有与7-Eleven的相遇。

最初的时候，我去美国进修，偶然的机会光顾了加利福尼亚路边的7-Eleven，进去逛了一下摆满食品和各种杂货的小型超市，当时在我头脑中留下了“美国竟然有这种小店铺”的印象。

如果我当时被“小的不可能胜过大的”这种传统思维所束缚的话，那么便利店这件事也就到此为止了。

但是，我并没有那么想，之前我曾经描绘出一幅未来的图景：“希望能够实现大型商店和小型商店共同繁荣”，“如果能够提高小型商店效率的话，那么就可能成真”。

回国后，当我得知7-Eleven在全美拥有4 000多家连锁店铺时，马上在脑海中浮现出“道路旁的小店也有自己存在的意义”这种想法。

于是，我开始重新审视“大胜小”这种观点，从而创立了日本第一个连锁便利店。

过去经验的过滤网使得我们看不清未来

当我们面向未来的时候，原本处于自己意识之外的新的图景就进入了我们的视野。

我们不能被动地接受过去与现在，首先应当放眼未来，从中发现新的可能性，进而返回来否定过去与现在，在新的图景中开始新的挑战。

在创立Seven Bank的时候，社会上现有的ATM每台价格超过了800万日元。如果从传统的思维角度出发的话，在这种价格之下，成立新的银行会非常困难。

但是，当我看到“7-Eleven店铺中如果引入了ATM的话，就会大大方便顾客”这么一种未来图景的时候，决定对一台ATM 800万日元以上的这种价格体系进行调整，通过其他的方式，将一台机器的价格降低到200万日元左右，从而顺利地在便利店中引进了ATM。

此时，应当思考的是传统思维与“以未来为起点的想象”这两者哪一种对于人类而言是更合理的生存之道。

传统思维认为“之前都是这么做的，将来也会这么做”，这经常成为冷漠的旁观者的生存之道。

选择这种思维方式的人并不是不希望预见未来，而是在他们的视界上存在一种由过去的经验和现有尝试构成的“过滤网”，即使希望预见未来，也很难做到。

另一方面，“以未来为起点的想象”由于具有“希望这样”“应当这样”这么一种思维方式，因此是一种主动的生存方式。由于在其视界上不存在过滤网，因此能够经常预见未来。因此，在工作方面，能够创造很好的业绩。



第三章

与其寻找做不到的理由，不如思考一下实现的方法

如果心里老想着不能失败，就容易被过去的经验所束缚

7-Eleven的“店铺创新”

2012年7月的一天，我在Seven & i公司的会长办公室对7-Eleven Japan的三名男女员工提出了这样的要求：“10年后或者20年后，7-Eleven应当是什么样子？你们应当全部否定过去的经验，重新挑战前所未有的新事物。”

当时，我补充道：“无论花多少钱，无论成败，即便公司店铺倒闭了也没有关系。你们不来公司上班也没问题，但是，希望你们能够全力以赴尝试挑战新的事物。”

接下来就是要探索出未来7-Eleven的发展道路。为此，我从公司内部30~40岁的中坚力量中选出了3名人员负责探索公司未来的发展道路，名义上3人属于公司总部的企划部门，也在部门中给他们安排了位置，但是在部门中他们并没有上司，而是像机动部门一样，是一个具有特别使命的小组。

该小组负责的项目被命名为“店铺创新”。

特别小组于2013年2月在位于东京郊外的7-Eleven直营店进行了一项验证试验。

为了满足地区特有商圈内消费者的需求，需要突破公司总部所预设的样板店铺的布局。也就是需要重新设计一些能够满足家庭聚会需求的商品展示区，以及能够将面向顾客群体中人数最多的女性顾客的商品按照一定的理念横向集中起来的展示区。这种新的布局完全不同于传统上7-Eleven的店铺设计。在试验开始前，试点对象店铺的日均销售额只有40万日元左右，但是通过试验，销售额提高到近100万日元。

伊藤洋华堂的“独立运营店铺”

店铺创新计划取得成功之后，2014年1月，伊藤洋华堂又开始了“独立运营店铺”改革。

“二战”后，日本社会从第一阶段的“制造业主导的合理化时代”开始，经过第二阶段的“流通业主导的合理化时代”，目前已经进入第三个阶段“消费者主导的合理化时代”。

综合性超市的繁荣出现在“销售行业主导的合理化时代”这一时期，和连锁店一样采用的是批量销售的经营模式。因此，公司总部对产品负有全部责任，从生产厂家大量采购商品，然后分配到各销售店铺，销售店铺仅负责销售。这种连锁店经营模式开始普及。

但是，现在消费者开始思考对于自己的生活而言什么是最合理的方式，商家应在这样思考的基础上，选择产品及销售模式。

因此，伊藤洋华堂为了摆脱连锁店经营模式，建立能够满足地区商圈内固有消费者需求的个店经营模式，开展了以店长为核心、独立思考理想的销售模式。这种验证试验就是独立运营店铺模式。

在开始试验之前，我将这些即将作为新店长负责验证试验工作的东京近郊伊藤洋华堂店铺的工作人员叫到了公司总部，对他们提出了这样的要求：“即便销售额减少50%也没有关系，请放手大胆地干！”

东京近郊的店铺都是半年前新开业的，但是平时的顾客数量增长乏力，销售额没有达到预期目标，店铺的工作人员都开始失去信心。当时就是这么一种情况。

新店长改变了公司总部商品部制定的全国统一上架商品目录，而是根据不同的地区需求，选择相应的上架商品。

店铺员工听取顾客的意见，在此基础上决定销售的产品种类。由于很多顾客反映“不知道鱼的吃法和做法”，店员通过加强与顾客的沟通交流，在与顾客的互动过程中，向顾客提出做鱼的建议，从而发掘出顾客潜在的需求。

此外，很多顾客反映“想自己烧烤，但是附近自助烧烤的地方预约爆满”，于是店员腾出店铺外面使用率很低的露台，并免费将煤气炉借给顾客。这样顾客在店内购买完肉和蔬菜后，就可以在外面进行自助烧烤。开设自助烧烤区域后，店铺大受欢迎，在4个月的时间内，共有1万人次的顾客使用了自助烧烤服务。

同时，不断听取店铺从当地招聘的兼职家庭主妇的意见和建议，增加了家乡食物种类，并向公司商品部提出增加受女性欢迎的商品种类。可以看出，改革激活了所有人员的活力和动力。

经过改革，店铺销售额不仅超过了前一年，而且增长率在全公司所有店铺中是最高的。

人从本性上来说都希望取得成功

我为什么会对7-Eleven的店铺创新团队及伊藤洋华堂的独立运营店铺的店长说“失败也没关系”？那是因为如果不采用新的思维方式，就不可能跳出既有的思维模式。

如果只对他们说“创造出新的东西”这种抽象的话，相信他们很难理解我的意图。

因此，如果我对他们说放弃之前所有的东西，即便店铺因此倒闭了也没有关系，只需要大胆去尝试新事物就可以，这样就可以激发他们的想象力，从而帮助他们跳出现有的思维模式。

如果我对他们说“一定要取得成功”，他们一定会被之前的做法束缚住手脚。

无论是店铺创新团队，还是独立运营店铺的新店长都取得了成功。而他们的成功是建立在我对他们说了“失败也没有关系”的基础之上，从而使得他们能够从容地否定过去，尝试与原来完全不同的新方法，实现了思维的跳跃。

当尝试进行某种挑战的时候，人类会在不自觉中希望事情能够取得成功。这是人的一种本能思维。但是，同时也会在内心出现“不能失败”这种想法。

如果你认为“不能失败”的话，就会在潜意识中倾向于不打破常规，因此，很难摆脱过去经验的影响。

如果开始的时候就认为会“失败”的话，那么自然而然就不会进行新的挑战；如果尝试进行挑战的时候认为“不能失败”的话，也就不会进行真正意义上的挑战。

最初的时候，并不是所有的条件都完美无缺，因此不可能所有的事情都会取得成功。

如果心里想着“即便失败了，马上忘掉，重新开始”的话，就可以将思维投射到未来。在无数次的挑战过程中，如果其中一次获得成功，那么就会认为“这次取得了成功，下次继续尝试进行挑战”，这样就会进

入下一个阶段，最终取得完全的胜利。

被任命为伊藤洋华堂独立运营店铺实验店的店长总结自己取得成功的经验时认为："当时公司让我按照自己的意愿去做，因此如果我不能拿出来很漂亮的数字的话，就觉得作为店长失职了。所以，无论如何都想着一定要把销售额提高上去。"

试图挑战某项事物的时候，重要的是内心具有让事情"获得成功"的一种意愿，而这种意愿则会将自己的视野投射到未来。

如果没有实现的方法，就自己去思考该如何实现

如果不能打破常识，你的工作就不能传递感动

当我们试图创造一种前所未有的事物的时候，并不是所有的条件都会具备。或者说，当自己试图去挑战某项别人都没有做过的事情时，在内心中应当形成“必要的条件基本上都没有”这样一种觉悟。

如果没有实现目标的条件，就需要自己去思考实现目标的方法。如果不具备必要的条件，那么就去改变条件本身。

此时，重要的是要记住如果不能打破现有的常识，就不可能创造新的事物，也不可能让别人感动。

当我将7-Eleven连锁模式引进日本的时候，美国南方公司的经营手册基本上不适用于日本市场，只能由我们这些非专业人士去寻找实现目标的方法。

类似的案例还包括推动批发商的小额配送的改革。1974年，当时在东京江东区丰洲开设第一家店铺的时候，基本上采用大批量采购的方式，库存没有消化完之前，不会进行再次采购。这就导致非热销产品的库存大量增加，而热销产品却陷入供货不足的状况。

第一家店铺开始营业时，月均营业额是37万日元，这是以前这家店的店长经营酒店时营业额的两倍以上，但是库存却达到了1 300万日元。2016年2月，全部店铺的日均营业额大约是66万日元，而库存却降低到营业额的10倍左右，由此可以看出当初的不良库存问题有多么严重。

如果这种情况持续下去的话，无论是日均销售额，还是利润都将难以增加。因此，需要将商品采购的模式从大额采购变为小额采购，让批发商改为小额配送。这种想法与当时的物流领域形成的惯例是不相容的。

如果不改变这种惯例的话，7-Eleven就不能开展连锁经营模式。但是，批发商却不赞同这种改革，为此我多次上门游说，最终逐渐实现了小额配送的目标。

共同配送也是这样的。开店当初，批发商为每家店铺配送商品的车辆一天能达到70个车次以上。由于配送车辆是分散到达，店铺的员工疲于应付，影响了正常的工作。有没有方法实现共同配送呢？于是我去游说那些只配送自己产品的生产企业及其下游的特约批发商，从而将每天配送的车辆减少到9个车次。

用非专业人士的想法否定过去

7-Eleven Japan成立6年后在东证二部上市。这在当时创造了从成立到上市用时最短的纪录。

我从1973年开始创业，但是还没有开设一家分店，当我告诉周围的人我们将成为最短时间内上市的公司的时候，周围的人笑道：“还没有开设分店就能上市？”

但是，用最快的速度实现上市并不是我最终的目的。作为母公司的伊藤洋华堂将自己几乎全部的精力都用于7-Eleven Japan上，因此，如果不尽快上市的话，就没有其他筹集资金的渠道了。

最终，我们用最快的速度实现了上市。

在成立Seven Bank的时候，之前一台ATM的售价都在800万日元以上，但是我们研发出了价格在200万日元左右的ATM，这在前面已经讲过。如果一台ATM 800万日元的话，从经营的角度来说难以承受，因此Seven Bank与ATM生产企业和系统开发公司等相关企业合作组建了项目团队，负责从开发到运营的所有工作，通过严格的成本控制，最终将ATM的价格降到了200万日元左右。

例如，使用ATM进行各种交易的过程中，需要4条独立的线路分别处理电脑处理功能、系统监控功能、安全功能以及电话功能。项目团队通过努力将4条线路合为1条，这突破了现有的金融常识，从而大幅度降低了产品成本。

在实现目标的过程中，如果没有现成的方法，遇到困难的时候，需要自己探索实现目标的方法，打破壁垒，开拓出新的前进道路。如果不具备必要的条件，那么就去改变条件本身。

无论是7-Eleven创业之初的连锁经营模式，还是Seven Bank银行，我们都不是这些领域的专业人士，正是因为如此，我们能够不被过去的经验所束缚，能够打破由现有的常识所构筑的壁垒。

当需要自己去创造实现目标方式的时候，如何从过去的经验和现有的常识中跳出来？在此意义上，相比经验丰富的专业人士，尚未沾染任何气息的非专业人士更能够提出新的想法。在此过程中，重要的是如何否定过去。

在回答“做不到”之前，先想一想解决的方法

从制约条件固定到制约条件排除

当开始做一件事情的时候，有的人首先会通过调查发现事情发展的各种制约条件，并列出各种“做不到的理由”，最后得出结论认为“做不到”或者“非常困难”。

其中，有的人会错误地认为能够发现一些细微的制约条件本身证明了自己非常优秀。这种观点经常出现在那些在偏差值[1]方面表现优秀的人身上。这种制约条件固定型的人很难进行新的挑战。

如果排除制约条件，很多事情就会从不可能变为可能。

例如，7-Eleven于2000年在便利店行业内率先开展了餐饮外卖服务Seven Meal。

顾客从菜单中选择每天都会更换花样的便当、熟食、加工食品等，然后通过互联网、电话、传真或者门店预订，店铺全年无休按照顾客指定的时间、地点将商品送到顾客手里，这种服务可以看作是一种饮食和食材的代购服务。

随着少子化和老龄化程度的加深，夫妻两人家庭以及独居老人人数不断增加，如果可以通过外卖方式配送营养均衡的食物和食材的话，一定会受到这些人群的欢迎。当时我提出的方案就是这样以未来作为起点进行策划的。

但是，在发展过程中，Seven Meal总是难以实现预期目标，公司内也开始有人提出“再坚持下去非常困难”的观点。

当时，委托配送的外卖公司是通过外卖配送专用车配送的，因此顾客需要承担200日元的运费。而正是这200日元的运费对于顾客来说成为一种负担，也是导致需求低迷的原因之一。

公司内部人员做出外卖服务难以为继的判断主要是建立在通过配送公司进行配送这一基础上。

要解决这一问题，只需要摆脱相关的制约条件。那么，谁去配送呢？我想到可以由距离顾客最近的7-Eleven店铺进行配送。

7-Eleven店铺的工作人员将送到店铺内的便当等商品送到顾客手里，如果购买金额超过500日元的话，就可以免费配送。通过这样的调整，店铺方面获得了配送的动力，在配送的时候，可以向顾客提供店铺内现有的商品。同时，顾客可以与配送员面对面进行交流和互动。

更新方案后，订单数量相比上一年增加了4倍，随着需求的增加，Seven Meal的事业也开始进入正常发展的轨道。

同时，通过与地区自治体合作，在配送Seven Meal的时候，可以确认独居老人的生活情况。

“做不到的理由”真的是“做不到的理由”吗

全面改革东贩《新刊新闻》杂志风格的动机最早可以归结为希望增加杂志的发行量。

当时我向科长提出了增加发行数量的想法，但是科长却以没有相应的宣传经费为由拒绝了。杂志原本是免费赠阅的，相关费用由书店和东贩各自负担50%。

如果不能突破免费赠阅这一限制条件，就不能增加发行量。

因此，我想到了在杂志中增加有意思的内容，实现有偿销售。

如果固化了限制条件，在限制条件范围内，无论如何努力，也仅仅是难以做出成果的封闭循环过程。虽然困难，但是通过排除限制条件，做出正确的挑战，就可以做出成果，如此不仅会获得客户的支持，同时也可以降低运营成本，从而进入一种良性循环过程。

在解释“做不到的理由”之前，希望能够重新审视所谓的“做不到的理由”真是“做不到的理由”吗。

---

[1] 偏差值是日本人对于学生智能、学力的一项计算公式，反映的是每个人在所有考生中的水平顺位。公式为：偏差值=50+10×（个人成绩-平均值）/标准差。——译者注



第四章

“工作的分母”不是商家，而是顾客

不是“为了顾客”，而是“站在顾客的立场上”

不可以向吃饱了的客人再提供饮食

你现在刚刚吃过饭，而且吃得非常饱，之后你去一个朋友家拜访。

朋友为了款待客人，做了一些自认为拿手的饭菜。

此时，主人想必是出于“为了客人”的想法才提供了饮食。但是，如果你以吃饱了为由拒绝的话，主人就会认为“好不容易做的，你不给面子”，从而感到不满。这种情况下，主人并不是真的站在客人的立场考虑，而首先想到的是自己已经做好饭了这种自身的立场。

实际上，主人首先应当做的是站在客人的立场上确认客人是否已经吃了饭。

或者，请回想一下自己斥责孩子时候的情景。恐怕世上所有的父母都会认为是“为了孩子”，所以才训斥孩子。

如果在训斥之后，孩子仍然不听大人的话，父母会更加严厉地训斥孩子，“我是为了你好才这样说的，为什么不听大人的话？”此时，大人是根据自己的经验判断自家的孩子应当是这样的，更多的是按照自己的想法和情感做出判断的。

也就是说，父母虽然嘴上说着“为了孩子”，但是更多的是站在自己的立场上。

孩子每天都在不断成长，相比父母作为孩子的时代，社会环境已经发生了巨大变化。如果站在孩子的立场思考问题，理解孩子的心理，此时即便对孩子进行训斥，训斥的方法也会大为不同，孩子的反应也会不同。

在商家与顾客的关系方面，这种情况同样适用。

“为了顾客”其实是商家的一种变相强加

之前我用很多语言表述了我的经营理念，其中具有代表性的表述就是：不是“为了顾客”，而应当是“站在顾客的立场上”思考问题。

乍一看，这两者是相同的，但是实际上很多的时候，思考的事情和做的事情完全相反。比如，在Seven Premium品牌方案方面，我的想法就和集团内各公司的意见完全不同。

对于Seven　Premium产品销售计划，我提出“无论是集团内的便利店，还是超市，或者是百货商店，都以相同的价格销售”，但是集团内各公司以商业业态不同为由强烈反对。

但是，所谓的商业业态究竟是由谁决定的？

对于反对派的意见，我这样回应：“便利店、超市及百货商店的划分难道仅仅是卖方主观决定的吗？”

在日本，顾客既会在便利店买东西，也会在超市购物，同时也会逛百货商店。如果顾客认为Seven Premium商品即便需要200日元，如果有购买的价值，那么无论是在7-Eleven，还是在伊藤洋华堂，或者是在Seibu Sogo，都会购买。无论销售的渠道是什么，因为价格相同，所以我不认为顾客不会购买。

重要的是，否定我们自己固有的观念，无论是在7-Eleven、伊藤洋华堂，还是在Seibu Sogo，即便以相同价格销售产品，只要能够让顾客感受到其价值，这种超越价值之外的东西就是研发新产品的目的所在。

听了我的表述，项目终于得到顺利推进。

各公司的说法主要是考虑到因为商业业态不同，所以以相同价格销售相同产品的话，这“并不是为了顾客的表现”。对此，我却是站在顾客的立场上思考问题。

我们经常自诩是为了顾客，但是很多时候在无意中都会加入卖方的想法，最后实际上变成了卖方将自己的立场强加到顾客身上。

或者，很多时候商家都是基于自身的经验，想当然地认为“顾客需求的是这种东西”，“应当是这样”。

因此，在此种思维定式之下，如果事情并没有朝自己想象的方向发展，商家就开始将责任转嫁到顾客身上，指责顾客“我们如此努力，但是顾客不理解”。这是一种将努力强加给顾客的表现。

在我还没有退休的时候，曾经对公司员工不断强调“不是为了顾客，而应当站在顾客的立场上思考问题”。说这些话的目的，就是排除把想法强加给顾客和片面断定这种固有思维。

站在顾客的立场上思考问题，销售额会不同

即便是以站在顾客的立场上思考问题为发展目标的Seven & i公司，在发展过程中依然难以完全做到站在顾客的立场上思考问题。

就连7-Eleven的销售规划也面临同样的问题。

2014年3月，为了重新彻底改革关西地区商品生产的方式，公司发起成立了“西日本项目”。

虽然7-Eleven在关西地区便利店行业内的日均销售额处于第一，但是相比东京地区还存在数万日元的差距。而发起成立西日本项目的使命就是消除这种差距。

项目成员为了了解地区情况，调查当地消费者喜爱的口味，拜访了老字号饭店、各地的市场及商业街，前期进行了彻底的情况摸底。结果，7-Eleven商品与地区消费者需求之间存在不一致的问题逐渐浮现出来。

例如，在冷荞麦面的做法上，关东地区的消费者喜欢在荞麦面上浇上一些味道浓厚的调味汁，而关西地区的消费者则喜欢将味道清淡的调味汁与荞麦面充分搅拌之后再吃。

但是，公司总部位于东京地区的7-Eleven想当然地将关东口味作为“理想型”口味，并认为这是“为了顾客”。

结果，关西地区的销售增长乏力。对此，公司总部的人却片面断定：“冷荞麦面在关西地区不受欢迎。”

根据关西地区的口味调整调味汁的味道，并将调整后的调味汁仅限于关西地区销售，冷荞麦面的销售数量终于超过了全国平均水平。

另外，在熟食菜单中的土豆炖肉的做法方面，关东地区普遍使用猪肉，而在牛肉文化浓厚的关西地区倾向于使用牛肉。而之前全国统一使用猪肉的Seven Premium品牌土豆炖肉在关西地区的销售数量只有全国平均水平的一半。

把猪肉换成牛肉后，关西地区店铺的土豆炖肉商品销售数量增加了3倍。

制作蛋卷的过程中，为了迎合关西地区消费者喜爱使用出汁高汤的饮食文化，开发了出汁蛋卷。由此，关西地区的蛋卷销售额一跃成为全国第一。

第三章中介绍的店铺创新项目中，也曾经出现过类似的情况。

继东京近郊的验证试验之后，为了探索其他地区店铺的适用性问题，店铺创新项目在长野县的店铺进行了验证试验。

项目团队的成员通过调查发现，长野县的鱼肉香肠的消售量在全国是最多的，但是，7-Eleven店铺中鱼肉香肠的销售额并不是很高。

为此，团队将加盟店从当地雇用的女性会计人员集中到地区办公室，向她们询问当地鱼肉香肠的吃法，结果发现当地的吃法与东京总部所设想的吃法完全不同。

当地主要是将鱼肉香肠作为紫菜卷寿司、土豆泥沙拉的配菜，以及作为天妇罗、关东煮、比萨饼、吐司等食物的辅助食材，因此当地鱼肉香肠的消售量很高。

而根据公司总部划分的商品种类，7-Eleven店铺将销售的鱼肉香肠划分为下酒菜零食类产品，因此鱼肉香肠被摆放到“珍味、罐头类”产品的货架上。就连当地出身的兼职员工也认为7-Eleven就应该将这个产品摆放在这个货架上。

将鱼肉香肠重新摆放到豆腐、纳豆、膏状点心等生活日需品货架上后，产品的销售额增加了3倍。

此外，在店铺创新项目中我们发现，7-Eleven在店铺设计方面，之前也是按照公司总部中人数占据大多数的男性员工的价值标准进行设计的。

例如，女性员工反映，女性顾客之所以在便利店购买丝袜产品，其出发点主要不是时尚，很多时候是为了应急，但是购买后却没有地方更换，对女性顾客来说非常不方便。

之前，7-Eleven仅仅将丝袜看作一种商品摆放在货架上。后来在实验店铺的卫生间为女性顾客准备了更换遮板，使得丝袜的销售量增加了3倍。

另外，传统的观点倾向于认为饮料、茶水等软饮料冷藏后销售是为顾客着想的一种体现，对男性顾客来说是这样的。但是，女性顾客如果喝了冷饮身体就会发冷，或者将没有喝光的冷饮的瓶子放到挎包里的时候，瓶子的外表就会形成一层水珠，弄湿挎包，这会引起女性顾客的不满。因此，实验店铺准备了常温饮料，销售额增加了50%。

就连将“站在顾客的立场上”思考问题作为公司发展基本战略的7-Eleven在日常工作中也是以东京公司总部的意见为准，而东京公司总部的意见又主要体现为以男性员工的价值标准为准，因此商家在无意中就会

形成将自己的观点强加给顾客的做法和片面断定的思维模式。

西日本项目以及店铺创新举措的成功证明了只要我们能够重新审视自己工作的方法，站在顾客的立场上思考问题，就可以进一步提升业绩。

“为了顾客”不断努力，但是依然卖不出去，原因是什么

无论是因为想到“真正的读者更希望阅读一些能够让人感觉放松的小册子”从而决定改版《新刊新闻》，还是在方案中指出“正因为是任何日本人都会吃的食物，所以如果能够实现差异化，一定能够获得消费者的认同”的7-Eleven饭团和便当销售计划，再或者是想到“如果实现任何时候穿着拖鞋就能够在离家不远的便利店存取小额现金的话一定会很方便”而设立Seven Bank，这些改革都是站在顾客立场上思考问题后的一种结果。

从尚未可知的状态中创造出新的事物，需要具备以未来为起点的想象力。而试图描绘出未来情景的时候，需要时刻将顾客的需求作为思考的起点，站在顾客的立场上思考问题。

“为了顾客，自己如此努力，但是依然卖不出去，原因是什么？”

如果对此感到困惑，那么应当注意卖不出去的真正理由在于“为了顾客”这种思考方式本身。

虽然嘴上说着“为了顾客”，实际却站在商家的立场上思考问题

“为了顾客”思维定式之下没有能够成立面包专用工厂

热销的“黄金吐司”是由7-Eleven面包专用工厂生产的，因此，在食材和制作工艺方面要求非常严格。面包专用工厂的成立是为了生产1993年上市的特色商品“刚出炉直接配送”品牌产品。

如果按照“为了顾客”的想法，绝对不可能研发出“刚出炉直接配送”系列产品。

“为了顾客”这种思维方式的另外一个问题就是虽然嘴上说着为了顾客，但是很多时候都是局限于自己的能力范围之内，或者某一制度和体系范围内。

7-Eleven曾经销售过大型面包制造企业生产的生产商品牌产品。生产商品牌产品主要由全国几个主要工厂生产，然后通过物流配送到全国各地的销售店铺。此时，如果按照“为了顾客”思维模式，该怎么做？

无论是城市，还是乡村，以相同标准为所有店铺提供商品，顾客无论何时想购买面包的时候，那么相比面包的味道和新鲜度，更重视食品的安全性，在产品设计中为了实现产品的长时间保存，强调如何保持产品品质，这就是“为了顾客”思维下的行为模式。也就是说，这种思维方式强调在现有的体系内做出最大的努力。

虽然嘴上说着“为了顾客”，但是实际上不得不考虑商家和生产企业的立场。

与此不同，如果站在顾客的立场上考虑问题的话，会是什么样的一种情况呢？此时，不仅要保证食品的安全性，相信顾客也希望能够随时购买到味道和新鲜度都非常棒的刚出炉的面包。这是顾客的心理，因此也会成为一种潜在的市场需求。

因此，为了随时能够向顾客提供刚出炉的美味面包，需要将制造工厂尽可能建设在店铺的附近。另外，需要根据销售高峰时间，及时将商品送达，需要从零开始重新制定从制造到配送的所有环节，而这就是站在顾客立场上思考问题的工作方法。

也就是说，并不是仅仅在制造环节和物流环节实现商品特性的最优化，而是将顾客的需求作为所有工作的起点，在此基础上改革制造和物流工作，构建新的工作机制。为实现这一目标，必须建设能够有效应对7-Eleven独特销售体系的专用工厂。

为此，7-Eleven通过寻找具有独特技术的面包工厂，与各地的食品工厂合作，在各地建设专用工厂，在此基础上开始销售“刚出炉直接配送”系列面包，并逐步将服务推广到全国。

卖方的方便就是买方的不方便

面包生产专用工厂的案例表明了在买方市场时代市场要求卖方应当具备的基本意识。

生产面包的时候，大型工厂通过大规模生产，可以提高生产效率，这对卖方来说是有利的。但是这种生产模式会导致商品配送时间延长，进而导致商品新鲜度下降，这对于买方来说是不利的。

而在全国各地建设小型生产工厂，相比大型工厂来说，生产效率不高，对于卖方来说是不利的。但是顾客可以随时在最近的店铺购买到刚刚出炉的面包，这对于买方来说是有利的。

对于卖方来说有利的事情很多时候对于买方来说是不利的；对于买方来说有利的事情很多时候对于卖方来说是不利的。在买方市场的条件下，对卖方的考验就是能否按照买方的意愿开展工作。

当觉得已经毫无办法的时候，顾客就会离开

如果说现在是一个不断追求合理化的时代，所有的人都会表示认同。但是，这时候需要注意追求的合理化是卖方的合理化，还是买方的合理化。

现在，日本社会经过了“生产厂家主导的合理化时代”和“流通业主导的合理化时代”，已经进入“消费者主导的合理化时代”。消费者会思考对于自身而言最为合理的方式，并在此基础上选择商品和服务。

我们使用“合理”这一词语的时候，很多时候都是站在卖方的立场。因此，卖方越是追求合理化，与顾客真正追求的目标之间的距离就会越大，这种情况现在非常多见。

如果不是站在“为了顾客”的角度，而是“站在顾客的立场”上思考问题的话，就可以判断出顾客究竟想要什么，进而能够明确应当做的事情是什么。

这一过程虽然非常困难，但是如果能够坚持下来，一定会获得顾客的认可。是不是嘴上说着为了顾客，但是实际上却站在卖方的立场上将自己的观点强加到买方身上？如果认为“那样追求的只能是让顾客更加肆意妄为”“那样也改变不了什么”“那也没办法”的话，那么应当想到此时顾客可能会离你而去。

将“工作的分母”从卖方变为买方

所谓的销售一空是卖方的一种自我满意和买方的不满意

我自己开车的时候，无论任何季节，都喜欢将车内的温度设定在25摄氏度。这样一来，无论冬天还是夏天，车内的环境都很舒适。

但是冬天的时候，当室外的气温升高到25摄氏度时，就会感觉天气非常炎热；相反，夏天的时候，室外的气温维持在25摄氏度的时候，身体会感觉非常凉爽。同样是25摄氏度，在夏天和冬天的感觉却完全不同。

根据“分母”的不同，事情的性质也会有所不同。

我认为这与将顾客作为对象的商业和销售工作具有相同之处。

其中，典型的就是“销售一空”。假如采购的30件商品在一天内销售一空，卖方可能会认为顾客非常喜欢我们的产品，没有任何库存，全部销售出去，自己赚到了，应当感到满意。

但是，当商品销售一空后，在来到店内购物的顾客看来，店铺则变成了“喜欢的商品竟然脱销，这家店的备货情况太差”，从而感觉到“不满意”。也就是说，同样是销售一空，根据分母是卖方还是买方，得出的结论完全相反。

以前，销售年货都是采用大包装。这是因为，传统的习俗是家庭团圆过新年，再加上超市在正月的时候会放假休息，所以必须一次性购入大批物品。但是现在商家的经营模式慢慢变为全年无休，家庭团圆的情况也逐渐消失。

从卖方的角度来看，大包装是一种“优惠”措施，因此即便时代变迁，依然采用这种销售模式，导致销售额不断下滑。从买方的角度来看，这是一种“超出需求之外强加的买卖”。

如果是按量销售的话，从卖方的角度来说，这种销售模式耗时耗力，但是对于买方来说，却成为一种受欢迎的销售方式。因此，根据分母是卖方还是买方，同样的事情却表现出完全不同的价值。

在“黄金吐司”销售当天就要求手下开始准备更新换代的理由

“美味的食物中存在另一面，那就是厌倦。越是美味的食物，厌烦的程度也会越大。”我一直将这种认识作为产品策划的基本内容。

美味的食物在最初的时间里，对于卖方来说是畅销的商品，对于买方来说是希望购买的商品，两者的意见保持一致。

随着时间的流逝，卖方继续认为商品是“畅销商品”，但是，买方已经开始感到厌倦，双方产生了分歧。

在2013年4月16日Seven Gold系列“黄金吐司”销售当天，我就对商品研发部门的员工提出新的要求：“马上开始着手准备产品的升级换代。”理由就如上面分析的。

“黄金吐司”确实非常美味，同时，厌倦的程度也会很高。作为卖方公司的负责人，我应当在产品上市当天激励员工“不断加大促销力度”。但是，我并没有这样做，我从买方的视角出发，认为应当在顾客感觉厌倦之前将升级换代后的产品投放市场，因此需要提前准备。

在工作中，分母不同，做的事情就会不同。以顾客为起点，站在顾客的立场思考问题的话，工作的分母一定是顾客。

升级换代版产品在半年后开始上市销售。在那之后仍然马不停蹄，一年之内将产品更新换代了三次。在产品上市销售的一年时间内，产品销售数量达到了创纪录的3 500万个，相当于销售良好的生产商品牌产品的2倍左右。

产品之所以能够得到顾客广泛认同，是因为我们能够将以顾客为起点的思维模式贯彻到工作的方方面面。

“金色拉面”上市销售当天，指示销毁所有产品的原因

在“黄金吐司”上市销售一个月后的2013年5月，作为Seven Gold品牌新产品的袋装方便面“金色拉面（咸味）”上市销售的当天，我以“这个产品的品质没有达到销售的水准”为由，决定将已经配送到各店铺的价值6 000万日元的产品进行回收和销毁。

由于新产品的种类太多，所以直到上市销售开始之前才进行试吃金色拉面，结果发现产品的品质并不能令人满意。当然，这并不是说产品中掺杂了异物或者产品属于残次品。在安全方面，该批产品完全没有问题。

如果此时优先考虑公司利益的话，会在将价值6 000万日元产品销售之后，再进行产品的改良和改善。但是，这种观点代表的是从卖方的视角如何看待6 000万日元。

从买方的角度来看6 000万日元的话，也就是对于6 000万日元这件事，如果将顾客放在分母的位置，那么就会显示出不同的价值。

如果将这批没有达到上市销售标准的商品销售的话，那么就会变成“Seven & i公司是一家销售顾客不满意商品的公司”，这种对于公司的印象就会乘以6 000万日元进一步放大。

而且，当时Seven & i公司的电视广告已经开始播放。产品质量没有达到标准，但已经对产品进行了宣传。那么从顾客的角度来看，那就相当于花费了以亿为单位的资金进行了一场“坏的宣传”。

这样想的话，虽然6 000万日元的损失不算小，但是从结果上来看，停止上市销售更划算。

相比短期内的损失，对品牌价值的损害后果更严重。正因为“以未来作为起点的想象”和站在顾客的立场上思考问题的想象力，两者的结合才让我注意到问题的严重性。

为什么我们能够在东日本大地震中率先恢复营业

将店铺重建作为最大的任务

2011年3月11日，日本发生了东日本大地震。

地震的震源位于日本三陆海岸，地震震级达到了9.0级，是日本历史上有地震记录以来最大的一次。地震引发的海啸袭击了以日本东北地区为中心的东日本太平洋沿岸。

地震发生时，我正在公司总部的办公室。当时，书籍从书架上掉下来，电视机也倒在了地上。我两只手紧紧抓住办公桌的一端，感觉这次地震非比寻常。

按照过去经验制定的应急规定，地震发生后4分钟以内，也就是下午2点50分，成立了以我为本部长的地震灾害救援指挥部，开始收集公司旗下各店铺的受灾情况。

大型灾难发生时，销售企业应当做的救援活动是什么？当时，想到的事情有两件。

第一就是判断对于受灾地区群众来说急需的救援是什么。

1995年阪神淡路大地震发生的时候，由于地震灾区主要集中在神户地区，导致紧急救援物资供应成为救援过程中面临的最大困难。为此，政府紧急安排直升机，在自卫队的协助下，确保了直升机安全着陆，这样才将食物等物资送到了灾区。

东日本大地震发生后，也需要紧急运送救援物资，Seven & i公司做了最大的努力。当时，媒体关注的重点也是紧急救援物资被运送到避难所的情景，因此，有一些企业试图利用这一点宣传自己公司的救援活动。

但是，随着东日本大地震受灾情况逐渐明朗，直觉告诉我，与阪神淡路大地震不同，此次地震的抗震救灾工作会完全不同。

此次地震的影响波及整个东北地区。当我站在受灾地区顾客的立场上思考可以做些什么的时候，决定将店铺重建作为最紧急的工作。

生产企业优先保证商品供应的原因

店铺重建工作需要保证商品货源的供应。但是，地震发生后，东日本地区陷入一种产品供应不足的情况。

在这种情况下，如何确保商店的商品供应？当听取7-Eleven商品本部长有关供应商品目录的汇报之后，我直接打电话给各商品生产企业，请求对方确保商品的供应。

“好的，保证7-Eleven的商品供应。”对方回答道。

各商品生产企业紧急将原本计划送往西日本的商品改为送到东日本地区。

各生产企业优先保证我们公司商品供应的主要原因就是我们公司的商品投放率很高。

当生产企业上市销售新产品的时候，便利店的老板动不动就以“我们的顾客不大会买这个商品”为理由加以拒绝。这些便利店的老板是站在卖方的立场上片面判断后得出了这种结论，他们比较保守。

而7-Eleven如果认为商品生产企业销售的新产品，对于顾客来说具有新的价值，公司总部就会向各加盟店推荐该商品，由一个负责七八家店铺的OFC（店铺经营顾问）提供商品投放的相关建议。

因此，在公司总部推荐的商品中，95%都会推广到全国各家店铺。7-Eleven在产品投放率方面远远领先于其他连锁店。

此外，在受灾地区，7-Eleven基于“灾害发生时保证商店的正常运营是我们便利店对于顾客的价值”这种使命感，重开店铺的比例非常高。

在灾害发生后最为混乱的时期，以最快的速度将商品送到受灾地区，这是最有效的救援。

结果，在形势非常严峻的情况下，其他零售店铺商品短缺，但7-Eleven的店铺商品供应依然充足。

接力作战保证了专用工厂的开工率

第二项救灾活动，在地震发生后，我们通过接力的方式，将饭团和便当等7-Eleven每天都会配送的商品运送到受灾地区。

由距离受灾地区相对较近的关东地区的工厂来负责受灾地区的商品供应，而关东地区的商品供应则由新潟、北陆地区及长野、山梨地区的工厂负责，构建起了相邻地区具备生产能力的工厂相互支援的体系，从而确保了受灾地区商店的商品供应。

能实现这一目标的一个重要原因是专用工厂的开工率保持在90%以上，这与其他的连锁店相比高出了数倍。实现专用工厂高开工率的原因则是在开设分店方面彻底贯彻了优势战略。

在一定的区域内密集开设多家店铺的话，就可以提高物流、广告以及店铺咨询等各方面的效率，这会给卖方带来很多的好处。

但是，相比卖方的好处来说，更为重要的是给顾客带来的利益和心理效果。

如果在商品生产方面保持合作关系的日配供货商（与销售企业共同研发、生产和供应便当、饭团、三明治等日配商品的企业）在分店附近投资建设专用工厂，如果能够执行优势战略，可以保证工厂的正常发展，也可以生产特有的高品质商品，就可以在保证商品新鲜度的情况下将商品送到顾客手里。

另外，如果在小范围内布局多家分店的话，从顾客的角度来说，可以提高地区内7-Eleven的认知度，缩小顾客与7-Eleven的心理距离，提高顾客的使用频率。

无论是高比例的商品投放率，还是高水平的专用工厂开工率，这些都是经常将顾客作为工作起点的7-Eleven所采取的改革措施。正是将这种改革措施融入了日常生产经营活动中，因此，在面对前所未有的重大突发事件时，7-Eleven依然能够发挥作用。

实际上，从地震发生15天后的3月26日开始，在受灾地区，日配商品恢复了一天配送3次。到月底的时候，为了满足顾客的需求，重新上线了所有商品的订货发货系统。这种快速的响应能力是其他连锁店不能比拟的。

此外，在店铺重建这一最大困难问题上，在停业的约600家7-Eleven店铺中，一个月之后，除了受核电站辐射物质泄漏事件影响的地区内的6家店铺之外，其他所有的店铺都恢复了营业。

以东北和北关东地区作为主要市场的食品超市企业York Benimaru在地震发生时，大约有100家左右的店铺被迫停止营业。对此，我们公司举全公司之力向其提供援助，使其除了受核电站辐射物质泄漏影响的地区内的10家店铺外，其他店铺迅速恢复了营业。

“如果你们不做的话，那么我替你们开车”

在受核电站辐射物质泄漏影响的区域内，发生过这么一件事情。

当时，在指定避难区域附近，有一家7-Eleven的店铺希望在地震发生后继续维持营业。但是，地震发生后的第二天，店铺内的商品已经销售一空，不得不临时关门停止营业，店长也去亲戚家避难了。

在避难地，店长什么都不能做，每天苦闷不堪。在接到地震发生前经常为其送货的一位独居老人的电话之后，店长决定重新营业。

地震发生后，核电站附近没有一家便利店或超市继续营业。由此导致当地居民购物出现困难，特别是高龄人群，其生活变得更加不便。当附近的居民给店长打电话恳求其继续营业的时候，店长想到“要继续营业，不能中断”，最后下定决心重新营业。

但是，问题是如何保证商品的供应。由于担心核辐射的影响，运送商品的货车司机都不愿意进入该地区。听到这个消息之后，我对相关负责人说道：“无论是福岛的店长，还是工作人员，他们为了恢复营业进行了不懈的努力，又不是在指定避难区域，如果找不到司机的话，为什么不自己开车。如果你们不做的话，那么我替你们开车。”

在现场，当员工开始商品配送工作的时候，有的司机自己购买了货车运送货物，从而保证了商品不断被运送到店铺货架上。

东日本大地震灾害发生后，人们重新认识了便利店的作用，并对其表达了更多的关注，便利店因为就在人们的身边，被看作生活基础设施的一部分。

其中，7-Eleven以前所未有的速度实现了店铺的重建，而这主要归功于站在顾客的立场上思考问题的习惯已经成为公司发展不可分割的基因。

从买方变为卖方，也不可以忘却顾客的心理

离开工作后，所有人都会变成“顾客”

当决定在“金色拉面（咸味）”上市销售当天就回收所有产品的时候，公司内部有人提议“是不是可以将这些产品送给公司的员工”。对此，我的回答是“不能让员工去吃没有达到上市销售标准的产品”，拒绝了这个提议。

公司员工走出公司，离开工作之后，就变成了顾客。

任何人在某种场合都可能成为顾客，因此，虽然是公司的员工，也不能让他们去吃不符合标准的东西。

如果对员工解释说“这些东西因为不能销售，所以被收回了”，并将这些回收的东西发给员工让其食用，作为卖方，如果这些员工在吃了这些东西之后认为“东西能够达到这种水平，销售应当没问题”，员工就会将作为卖方的立场和离开工作后作为顾客的立场分割开来，而这是我们必须要避免出现的事情。

因为，虽然身份从买方变为了卖方，但是也不能忘掉站在顾客的立场上思考问题。

自己不能成为买卖的“主体”

在商品买卖过程中，一般情况下，卖方是买卖过程中的“主体”，而顾客则是买卖过程中的“客体”。但是，在我做公司负责人的时候，一有机会我就会对公司的员工强调：“我们自己不能成为买卖的主体。”

因为，人一旦自己成为主体，就会形成“我会……做”和“我……”的思维习惯，从而不能退一步思考问题。

在商品买卖过程中，如果突出强调“我”的存在，就容易基于自身的经验形成所谓的“顾客就是这样的”这么一种思维定式，或者在无意识中将自身的立场强加到顾客身上。

为了避免这种情况，我们需要经常将杂念从自己的大脑中清除出去，并对自己说：在买卖过程中，我们自己不能成为主体。

“为了顾客”的思维方式和“站在顾客的立场上”思考的思维方式之间的区别可以表示为“让顾客满意”与“顾客满意”两者之间的区别。

当形成“我的作用就是让顾客满意”的认识的时候，“我”就成了主体。人在对待自己的事情时就会形成保守的心理状态，当“我”成为主体的时候，正如前面所述，就是在自己曾经做过的事情的范围内思考接下来应当做什么，并基于自身过去的经验和经历，形成“如果这样做的话，就是对顾客有利的”这种思维。

但是，在不断变化的时代，即使我们希望能让顾客感到满意，这也仅仅是自己一厢情愿的想法。很多的时候，顾客并不满意，从而在两者之间产生一种认知上的差距。

“重要的是顾客感到满意”这种思维则是将顾客作为主体。怎么做，顾客才会感到满意？此时，需要让自己与顾客融为一体，将自己视为顾客。如果不能站在顾客的立场上思考问题，就不可能寻找到顾客感到满意的答案。

卖方一旦离开了工作，就会变成顾客，任何人都可能成为顾客。

为什么没有销售经验的人能够胜任零售企业的老板

我进入伊藤洋华堂之后，主要负责管理部门的工作，没有直接参与过销售和采购的相关工作。

虽然如此，为什么这么多年以来，我一直能够经营一家流通企业？

虽然没有销售和采购的相关工作经验，但是我能够站在顾客的立场上思考问题。或者说，我自己可能只会站在顾客的立场上思考问题。

站在顾客的立场上思考问题，可以唤醒自己作为顾客的心理。

顾客的心理可以理解为“任性”。顾客来到商店发现商品已经卖光了，就会感到不满。此时，卖方可能会认为“这是商品没卖光之前没来购买商品的顾客的一种任性的表现”。但是如果这种情况继续下去，不久之后顾客就会漠然离开。

另外，顾客的心理也表现出一种“矛盾”。特别是日本的消费者，这种心理倾向更加明显。他们注重商品的新鲜度，当天采摘的蔬菜一上市就被抢购一空；同时他们也喜欢购买用于制作沙拉的包装成盒的蔬菜。如果倾向于商品的新鲜程度，那购买刺身的时候，最好购买整块的肉，然后自己动手切开，但是顾客实际上却希望省时省力的吃法。

在关东煮方面，7-Eleven采用的是顾客自己从锅中挑选自己喜欢的食物，但是将这种方式用在伊藤洋华堂的时候，却卖不出去，此时顾客喜欢袋装的方式。在超市，相比购物的乐趣，顾客更加追求购物的速度。

日本人虽然对食物的新鲜度非常敏感，但是对于将食物在自家的冰箱中保存三天，和将食物在商家冰箱中保存三天的态度完全不同。他们认为商家保存的食物新鲜度更好，这可能是因为顾客认为在商店购买时间不长的商品其新鲜度更好。因此，日本的顾客不太喜欢囤积食物。这是日本消费者的一种消费心理。

重要的是当自己作为卖方成员的时候，能够唤醒这种隐藏在内心深处的作为顾客时的心理，站在顾客的立场上思考问题。但是，为什么当我们从买方身份转变为卖方身份的时候，就会容易忘掉作为顾客时的心理呢？

在7-Eleven店铺里，那些学生兼职人员和小时工更能够大胆地订货，并做出业绩，这就是非专业人士的优势。这主要是因为这些员工走出店铺之后，自己的身份马上变成了买方，因此能够清晰地理解顾客的心理。

在退休之前，我曾不断在新员工入职仪式上对新进员工强调：“请你们时刻谨记自己作为顾客在商店购物时的心理和感觉。”入职之前，大家在购物的时候，对于7-Eleven和伊藤洋华堂怀有一种“这个商品没有”“服务不好”等批判精神，而这正体现出其作为顾客的一种心理状态。但是，一旦进入公司成为公司员工后，这些人就开始抱怨“太难满足顾客的需求了”。当自己的身份从买方转变为卖方后，就会站在卖方的立

场，按照卖方的逻辑思考问题。

这种情况不仅出现在公司新员工身上。无论是谁，一旦离开工作岗位，就会切换为买方的心理状态，但是当回到工作岗位后，其心理又会转变为卖方心理。可以看出，每个人都会无意识地根据情况的不同，采取不同的立场。

因此，我们需要经常问一问自己，现在的自己是不是在思考问题的时候喜欢站在卖方的立场，是不是将自己作为买方时的心理和感觉抛在了脑后？在此过程中，重要的是将这种不断自我反省的行为内化于心。

站在对方的立场上思考问题，事情往往会发展顺利

MD团队能够培育出具有压倒性优势产品研发能力的原因

一般情况下，流通企业都会将特色产品和自有品牌产品的研发工作委托给生产厂家或者自有品牌专门企业。

但是，在Seven ＆ i公司，商品的研发工作是由公司商品部的业务员与生产企业的相关负责人共同组成的工作团队“MD团队”（Merchandising，商品推销）负责，能够保证强大的产品研发能力。

MD团队最初是为了研发便当和饭团等日配产品，通过与供应商合作而组成的团队，是通过“站在对方的立场上思考问题”而创造出的一种产品研发方式。最初的时候，为了在7-Eleven销售便当和饭团，我们拜访了一家供应商，委托其进行产品的研发。但是当我们向对方表达了我们的意图的时候，该供应商的创始人却否定了该提议：“我们不希望再与大企业合作了。”

当被问及为何会有这种想法时，对方向我们讲述了事情的缘由。

原来，曾经有一个大企业委托该供应商生产便当和饭团，为此他们另外建造了生产工厂。可是，当交易扩大到一定规模的时候，这家大企业突然提出中止合作，给出的理由是“便当和饭团今后由我们公司自己生产”。

“所以，你们最好自己先建个小摊子，然后慢慢去做。”

也就是说，这家供应商不想再被大企业牵着鼻子走了。

于是，我提出了解决方案：“如果这样的话，我们两家公司之间不是委托方和被委托方的关系，而是一种平等的关系，彼此之间制造一种紧张感，怎么样？”

听到我的话后，对方问道：“这怎么理解？”我解释说：“我们彼此之间都树立为顾客提供优质且具有新价值商品的目标，我们与供应商之间的关系不单纯是交易对象的关系，而是拥有共同的目标，并共同为此而努力。”

也就是说，转变认识，由交易关系转变为合作关系。

但是，如果出现影响实现共同目标的情况，那么合作关系也将终止。

如果我们单方面要求降低商品供应价格，或者故意刁难供应商的话，供应商感到这种合作关系难以为继，可以终止合作。

另外，未来，对于供应商公司的内部经营事务，即便我们公司产品的占比提高很多，我们也不会通过注资的方式，扩大我们公司的影响力。无论任何情况，我们都是平等关系。

这种将交易关系转变为合作关系的想法之所以产生，主要是因为我们在思考问题的时候并不是站在自己的立场上，而是站在了供应商的立场上。

“知道了，那么我们一起做吧。”

供应商的创业者最终同意了合作，从而创造了MD团队。

现在，各家供应商的工厂当中，作为7-Eleven专用工厂的比例超过了90%，远远超过了其他连锁企业。

即便与供应商之间没有任何投资关系，按照MD团队的原则，供应商也会为7-Eleven建设专用工厂。因此，我们必须创造良好的环境，确保专用工厂正常经营发展。7-Eleven将优势战略完全贯彻到生产经营活动中的一个原因就在于此。

此外，为了让供应商放心建造专用工厂，7-Eleven也必须不断发展壮大。

虽然彼此之间没有投资关系，却存在信任关系，这种流通企业和生产企业之间的关系在世界上也非常罕见。MD团队具有强大的商品研发能力，这也成为7-Eleven保持压倒性优势的源泉之一，而这种优势使得7-Eleven一家店铺的日均销售额超过其他连锁企业10万日元以上。

如果信任关系不能持续，当天就终止交易

如果与生产企业之间的信任关系出现裂痕，那么即便可能不会对店铺的销售产生不利影响，我们也会选择终止合作关系。

长期以来，7-Eleven的生产商品牌面包主要是由一家长期合作的大型面包制造企业供应的。7-Eleven不会销售其他企业的产品，作为回报，该面包生产企业也不可以向其他流通企业供应面包，这是两家公司社长之间的约定。这是另外一种MD团队的表现形式。

但是，当一家大型流通企业在关东的某个地区开设分店之后，上面所说的面包生产企业的董事上门拜访，并提出“作为全国性品牌，我们不得不向其他企业供应商品，所以希望你们理解”。但是，约定就是约定。

“这样的话，没问题。”

对方听到“没问题”这个回答的时候，不知道是不是将其理解为“好”的意思，脸上浮现出终于放下心的表情。但是，我再次强调：“明天开始，你们不再向我们供应商品也没问题。”

当时，7-Eleven的生产商品牌面包的销售额占到了全部商品销售额的7%。是为了维持7%的份额，选择继续与已经失去信任关系的企业进行交易，还是即便失去7%的份额，也要将信任关系看得比一切都重？我选择的是后者。

从当天开始，我们不再采购那家面包生产企业的产品。

但是，当时我也想到了事情的另外一面。那就是，虽然可能因此失去7%的份额，但是，按照最坏的程度估算，3.5%的份额可以通过其他面包生产企业的商品替换。

虽然可能会失去剩下的3.5%的销售额，但是因为7-Eleven处于成长期，不会受到很大的影响。通过这件事，7-Eleven可以自主研发具有特色的面包产品。

“刚出炉直接配送”品牌产品的诞生一方面是希望为顾客提供味道和新鲜度两者兼具的面包产品，另一

方面就是因为与大型面包制造企业之间的交易终止这件事。

之后，我们与这家面包生产企业达成了和解，恢复了双方的交易关系。最后，这件事被刊登到了经济类报纸上，这反映出社会对这件事情的关注程度。

7-Eleven品牌使用费比其他连锁企业高的原因

7-Eleven加盟店向公司总部支付的品牌使用费的比例，如果土地和建筑物是由店长所有或租赁的话，占到毛利润的45%（24小时营业的店铺为43%），这比其他连锁企业高。

虽然如此，每家店铺的平均日销售额比其他连锁企业的店铺高出了10万日元以上。出现这种结果的原因之一，就是店铺的开支中一大部分是由公司总部负担。

开支当中主要的费用包括自来水费用、照明费用、取暖费用，无论费用金额是多少，费用的80%由公司总部承担。这是其他连锁企业没有的支持性体制，这也是站在店长的立场上思考问题后构建的体制。

在公司创业之初，我曾经试图将品牌使用费比例设定为45%，但是公司的领导认为“太高了”，表示反对。而如果将品牌使用费比例设定得较低的话，那么店铺运营经费就会由店长负担。此时，站在店铺的立场上思考的话，会出现什么问题呢？如果自来水费、照明费和取暖费由店长负担，店长为了减少运营成本支出，提高收益，就会想着如何节约电费。结果，夜晚的时候，店铺的照明就会减少，对顾客的吸引力也会下降。如果80%的费用由公司总部负担的话，那么店长可以不用太在意电费情况，根据实际需求保证照明。这就是人的心理。

品牌使用费比例即便高了一些，但是如果大部分支出由公司总部负担的话，店长可以不用太在意支出多寡，可以将注意力集中在经营活动上。此外，由公司总部负责宣传促销的话，也可以提高7-Eleven的知名度。

由此，7-Eleven实现了快速发展。公司发展壮大之后，降低了公司总部分成的比例，提高了店长分成的比例。

按照山田电机出的价将大工能卖给山田电机的原因

Seven ＆ i公司有多种产业，在世界上也是非常罕见的混合联合企业，但是之前也迫不得已出售了旗下的子公司。这家被出售的公司就是综合折扣店大工能（DAIKUMA）。

1979年，Seven ＆ i公司通过对大工能进行资本投资，希望这家企业能够不断发展壮大。但是，与国外消费者根据自己所处的社会阶层选择购物渠道的情况不同，在日本，同一消费者既可以在高级专业门店消费购物，也可以在百元店消费购物，因此低价销售战略在日本难以为继。

2002年，山田电机出现在潜在收购方的名单中。当时，我最在意的是员工的处置问题。

当我提出“不解雇员工”是唯一的条件的时候，山田电机回复道：“既然是IY集团[1]（当时）这一日本代表性的零售企业培育的人才，我们一定会珍惜的。”除此之外，我再无其他要求。

我对手下的人说，应当毫无保留地将包含负面信息在内的所有数据都交给对方，并答应对方的收购价格。

当时，公司内部有人提出“卖得太便宜了”。对此，我回答道：“希望大工能的员工都能够在山田电机旗下公司继续工作。如果认为收购价格低了的话，那么就把这当作是送给那些即将成为山田电机员工的人的一种礼物吧。”

对以收购方提出的收购价格成交这件事感觉到最吃惊的是负责收购斡旋的野村证券公司。

为什么在有人认为“卖得太便宜了”的情况下，依然接受了收购方案？这是因为，我不是站在自己公司的立场上思考问题，而是站在了收购方的立场，以及站在了员工的立场上思考问题。

虽然通过谈判可能将收购价格提高一些，但是，这可能在收购完成之后影响到大工能员工的利益，我是不允许这种事情发生的，这算是对在此之前与我们一起工作的伙伴的一种回报吧。

收购完成14年后，即2016年4月，大工能出身的桑野光正接替公司创始人山田升正式成为山田电机公司的社长，这也是第一位非创始人家族出身的社长。

表达的方式也需要站在谈话对象的立场上

在谈话的表达方式方面也存在站在对方的立场上思考问题的情况。

无论是谁，当其在别人面前说话的时候，都会试图展现出自己最好的一面，这就是人类的心理。因此，有的人会在无意识中卖弄自己无所不知。

比如，当你要去远方，希望了解坐火车、飞机和汽车要花费多长时间和多少费用的时候，此时向对方询问相关信息，对方开始滔滔不绝地分析。

如果坐火车去的话，坐新干线坐到什么地方，然后坐民营铁路比较方便；如果坐飞机去的话，坐哪个航班比较合适；如果是坐汽车的话，应当走哪条高速公路，在哪个出口出高速，并绕行哪条道路，这样可以躲过拥堵……对方不断解释着。

原本你想着询问对方后，对方两三句就可以解释清楚，对方却喋喋不休。当与一个人交谈的时候，超过了自己预想的时间，我们就会感觉到厌烦，听者已经疲惫不堪，但是说者却完全注意不到这点，因为说者已经完全沉醉在自己说话的情景中。

可能说者原本想着“为了对方”，所以非常热心地给听者讲解，但这仅仅是一厢情愿，结果就变成了一种炫耀自己无所不知的情况。

如果站在听者的角度思考的话，事情会变成什么样？如果对方向自己询问事情，首先要以最精练的语言进行回答，如果对方想了解得更加详细，那么就将自己知道的所有知识都告诉对方。此时，听者就会认为“这个人懂得真多，而且非常热情”。这就是站在对方的立场上思考问题，按照人的心理说话的技巧。

如果能站在对方的立场上思考问题，事情往往会进展顺利

相同的道理也适用于谈判。

为了在日本成立7-Eleven，我与美国南方公司领导多次谈判的时候就采用了这种方法。谈判最后围绕品牌使用费比例问题，双方难以达成一致。

对方提出的是销售额的1%，而我们提出的是销售额的0.5%，双方的分歧很大。

但是，如果将比例作为谈判的主要内容，双方都会坚持自己的观点，我们无论运用什么谈判技巧都不会很容易消除双方的分歧。因此，应当将比例问题从谈判的主要内容中移除，于是我提出："对你们来说，获得高的品牌使用费比例是不是你们的目的？我想应当不是。通过双方的合作，你们的目的应当是获得高的特许收入。这样的话，如果你们降低品牌使用费比例，我们也会更容易获得开设分店的资金，这样店铺数量就会增加，最后如果我们取得成功，你们的收入也将增加。相比提高品牌使用费比例，提高特许收入是不是更加划算？"

对于我们的方案，南方公司做出了很大的让步，最后将品牌使用费比例降低到0.6%。

在谈判过程中做出判断，不仅需要讲道理，心理因素也会产生很大的影响。

人的心理就是不会在同一个天平上测量得到的东西和失去的东西，人们更加看重失去的东西。同是1万日元，相比获得1万日元的满足感，失去1万日元的痛苦感更为刻骨铭心。这就是人的本能。

在与南方公司谈判的过程中，让其降低品牌使用费比例，对对方来说就相当于失去了即将得到的金钱，因此其在心理上会将这件事放大，并感觉到不满意。因此，南方公司并不会轻易大方地降低使用费比例。

因此，需要避开比例话题，将他们关注的重点转移到金额的多少上。这样话题就主要围绕能够得到的金额展开。降低比例并不是损失，从长期来看能够获得更大的利益，因此南方公司的心理从不满转变为期待。

我们并不是一味强调自己的利益，如果能够站在对方的立场上思考问题的话，就可以找到对方认可的逻辑，并不是将自己的观点强加给对方，站在对方的立场上思考问题，谈话就能够吸引对方的注意力。

在面对对方的时候，不要将自己放在分母的位置，而是将对方放在分母的位置，这样事情就会进展得比较顺利。

---

[1] IY集团，伊藤洋华堂。——译者注



第五章

将顾客的需求作为判断标准，就可以毫不犹豫地做出决定

为什么能够在短时间内决定销毁价值6 000万日元的“金色拉面”产品

顾客不会在思考理由之后再判断是好吃还是不好吃

正如上一章所述，我在Seven　Gold品牌的方便面产品“金色拉面（咸味）”上市销售当天，判断“这个商品的品质没有达到上市销售的标准”，并要求将已经发送到各店铺的价值6　000万日元的商品全部回收并销毁。

6 000万日元绝不是小数目，但是，我依然能够毫不迟疑地做出决定，原因是什么？

这主要是因为在作为公司负责人的时候，我不是将公司的利益作为判断的标准，而是将顾客需求作为判断的标准。

顾客在试吃了一口之后，只会做出“好吃”或者“不好吃”的判断，然后才会思考为什么好吃，或者为什么不好吃。

美食家在评价食物的时候，一般都会从“面的味道和口感怎么样”“汤汁怎么样”“食材怎么样”“价格怎么样”等方面逐一进行评论和分析，之后再给出一个综合的评价。

但是，顾客不会在思考具体的理由之后，才做出好吃或者不好吃的判断。好吃的东西就是好吃，不好吃的东西就是不好吃，只有这两种选项。

如果产品质量好的话，顾客会再次购买；如果产品质量不好的话，以后不会再买。买或不买，只会二选一。

因此，我将顾客的选择作为判断的标准，从产品是好吃还是不好吃这两方面进行判断。如果认为不好吃的话，当然不能上市销售。这是非常自然的选择。

当认为产品的品质没有达到上市销售的标准，要求立刻停止销售的时候，除了上述理由之外，没有其他任何理由。这是因为顾客不会在思考相关理由之后再做出判断。

顾客不会表达“用心做了”的赞扬之后再购买产品

在做出某种判断的时候，重要的是判断的标准是什么。商品生产企业在产品研发过程中，需要反复研究和克服重重困难。技术人员如果是研发拉面的话，就从技术层面追求最高品质的拉面；如果是研发汤料的话，就从技术层面追求最高品质的汤料。

追求高品质的结果就是，在现实情况下，无论是从技术层面，还是从成本层面，都实现了能够达到的最优状态。如果将公司利益作为判断标准的话，可能就会认为“至此，我们已经尽了最大努力”，所以无论产品品质最终如何，都会进入下一步的销售环节。

但是，从顾客的角度来说，并不会因为生产企业“用心做了”或者“尽了最大努力”就会购买其产品。

正如在学校考试中，并不会因为学生通宵三天三夜学习，就会对其行为大加赞扬，并让其考试通过。无论是通宵三天三夜学习，还是只学习了半天时间，最终看的是是否达到了及格线。这与企业的情形相同。

“用心去做”和“做正确的事情”这两件事所包含的意义完全不同。

所谓正确的事情就是顾客认为“好吃”，生产出能够引起顾客共鸣的产品。因此，必须站在顾客的立场上看待判断标准。

用顾客的判断作为标准，就可以毫不犹豫地做出判断。

开会过程中，重要的是将什么作为判断标准

每次公司内部开会的时候，如果当天负责报告的人只是罗列了一大堆道理的话，其讲话不到3分钟，我就会阻止其继续讲下去，并中止会议。

这也是因为我将顾客立场作为判断的标准。

顾客不需要公司罗列的道理，而是希望从商品和服务中获得更大的满足。如果不能紧紧抓住这个事情本质的话，无论道理多么堂皇冠冕，无论花了多么长的时间准备报告，这时候的任何讨论都是浪费时间。

在开会的时候，如果将公司利益作为判断标准的话，就不可能知道如何让顾客感到满意，这种抓不到事物本质的讨论只是纯粹在浪费时间。

在所有工作环节，如果始终能够将顾客需求看作判断标准的话，就可以非常轻松判断出自己正在做的事情是否抓住了事物的本质，而不是本末倒置。

越是被称为专业人士的人，越容易按照自己的标准判断事情

从顾客的角度来看，如果他们不清楚“金色拉面（咸味）”这个商品是如何被制作出来的，以及不知道面中小麦粉的混合方法，那么也不可能知道汤料配料是什么。

因此，顾客对于最后上市销售的商品，只能用好吃或者不好吃来判断。我在判断的时候，与顾客采用相同的方法。

如果我是方便面研发方面的专家，熟知方便面是如何制作的，以及相应的制造技术和制作工艺的话，那么我可能也会想出一大堆畅销的理由，比如“这个面是员工用心去做的，应当能够得到顾客认同”“虽然汤料并不是非常完美，但是面的形状非常好”。

接下来，我可能就会认为“从结果上来看，完成得不错”，于是就会同意该商品上市销售。

但是，这是专业人士基于自己的标准做出的判断。

一般情况下，人们都会认为应当将重要的工作交由那些具有丰富经验的专业人士。但是越是片面认为“自己是专家”或者“自己是内行”的人，其判断越容易产生误差，从而导致判断错误。专业人士容易轻易相

信自己在过去经历中积累的知识。

一个具有丰富经验的人，在说话的时候喜欢说“根据我的经验”，但是这仅仅是用“自己的标准”表明了一种“我认为正确的做法”。

重要的是顾客认为什么是正确的，所以真正的“专业人士”都是在每次做事情的时候审视自己过去的经验，将顾客的立场作为判断的标准。

将“差不多”“大概”从判断的标准中排除出去

为什么将“△”从人事工作自我评价制度中删除

我30岁进入伊藤洋华堂，先后从事过促销、宣传、人事、管理等相关工作。

超市招聘员工数量不断增加，员工中既有高中毕业生，也有大学毕业生，同时还有很多人是社会招聘人员。人事工作中最重要的问题就是如何提高公平性，创造具有吸引力的工作氛围，因此我对人事制度进行了改革。

为了赢得员工的认同，我提出的方案中一个改革措施就是“自我评价制度”。自我评价制度主要包括“是否掌握了基本的技能”等类似的问题，员工在每个问题上标出○（掌握了）或×（没有掌握）。

我事先公布了相应的评价标准，在此基础上将员工本人的评价和上司对员工的评价，通过面试的方式相互印证。通过这种制度安排，可以让那些原本认为自己已经掌握了相关技能的员工认识到实际上自己并未掌握相关技能，同时鼓励那些虽然已经掌握了相关技能，但是自己主观认为还没有掌握相关技能的员工，让他们获得更多的自信。现在这个制度已经成为人事考核的核心内容。

在这个自我评价制度当中，我将一项传统上应当作为选择项的内容删除了。这就是在○和×之间的△（有时掌握了）这个选择项。

最开始的时候，我将△加入评价选择项中了，但是在调整过程中将其删除了，主要是因为如果按照日本人的心理，很多时候都会选择△。

在日本，作为评价社会事物的标准，是允许使用“大概不错”“差不多掌握了”这种中间评价尺度的。

不能陷入“大概”“差不多”陷阱中

在推进某个项目的时候，虽然还存在很多复杂的问题没有解决，很多的时候大家都会认为“已经非常努力了”“差不多了”，就会表现出妥协的意愿。

或者，当某个问题出现的时候，如果解决起来非常困难的话，那么在解决过程中就会解决到“差不多”的程度就结束了。

再或者，虽然知道问题出现的真正原因是什么，但是为了避免在组织体系内引起纠纷，很多时候就以“敷衍了事”的方式一带而过。

这种“大概”“差不多”“敷衍了事”的妥协做法以及相互串通的现象在很多地方都存在。当陷入“大概”“差不多”“敷衍了事”陷阱的时候，所有的事情都会停滞不前。

我作为公司负责人，全力消除了“大概”“差不多”“敷衍了事”这些妥协的态度和做法。而这些态度和做法之所以会出现，正是因为员工将公司的利益作为判断的标准。但是如果将顾客需求作为判断标准的话，就只会有好和坏这两种判断标准，不存在介于两者之间的标准。

比如，关东煮是7-Eleven具有代表性的产品之一，在研发过程中，通过去除“差不多”“大概”“敷衍了事”这种态度，为了获得能够制作出美味的汤汁的鲣鱼花，我们甚至和合作伙伴一起动手制作。

首先，为了制作出透明度高的汤汁，需要使用脂肪成分少的鲣鱼，为此我们指定要使用赤道附近渔场捕捞的鲣鱼。

其次，一般情况下鲣鱼捕获后都是冷冻后再运输。但是为了避免解冻时从鲣鱼身上渗透出的液体影响鱼本身的美味，我们要求不使用冷冻运输，而是将捕捞后的鲣鱼直接运送到渔场附近的加工工厂，在鱼体内美味成分达到最高峰的一两天后进行快速加工。

7-Eleven通过“手火山式”和“焚纳屋式”两种方式对鲣鱼进行烘焙，通过烟熏使鱼干燥的烘焙工艺虽然耗时耗力，但是这是一种传统的做法。

手火山式主要是通过调整摆放在蒸笼里的鲣鱼的位置及叠加起来蒸笼的层数，在短时间内迅速进行干燥处理，从而将鱼的美味锁在鱼的体内。这道工序完成后，通过焚纳屋式，小心地进行熏烤，从而将鲣鱼本来的美味熏烤出来。

这种复杂的制作工艺，就连专门的鲣鱼加工企业都感到非常震惊，“没想到便利店竟能做到如此地步”。

此外，在提取底汤的时候，将两种鲣鱼混合在一起使用，一种是味道重、出汤率高的鲣鱼，一种是能够产出清爽清汤、贵重的鲣鱼（鱼的表面生出了霉菌，因此能够生产出味道鲜美的底汤）。

此外，为确保便当和熟食类食物的安全，让消费者感到放心，我们在生产经营过程中杜绝了“大概”“差不多”“敷衍了事”这些做事的态度。

为此，我们认为仅仅在生产便当的工厂禁止使用延长保质期的添加剂和合成色素还不够，同时要求生产酱油等调味料，以及生产咸菜等原材料的企业在生产过程中也不能使用市场上广泛使用的延长保质期的添加剂等物质。

例如，在生产火腿和香肠等加工食品的过程中，为了提高产品的口感，经常在食品中添加磷酸盐等食品添加剂。但是如果摄入磷酸盐过量的话，就会影响人体正常的钙吸收，导致骨质疏松。为了保证7-Eleven销售的三明治产品中不使用添加了磷酸盐的火腿等食材，我们与食材生产企业进行了合作。

在此过程中，不会出现“因为是用于生产便利店销售的食品，所以差不多的东西就可以”的情况，对此我们绝不会妥协。相反，我对公司员工强调，正因为是便利店销售的食品，所以“必须保证产品在安全和安心方面做得比家庭吃的食物更好”。

任何改革都是有相应成本的。如果此时优先考虑公司的利益，采取“差不多”“大概”“敷衍了事”等态度的话，7-Eleven就不会在这么多的地区被消费者看作日常生活基础设施的一部分了。

7-Eleven的OFC是一个人负责七八家店铺的顾问咨询工作，他们掌握最新的信息和知识，对经营活动提供咨询建议。如果他们提出的意见和建议也都流于“大概”“差不多”“敷衍了事”等形式的话，那么店铺的经营活动就会陷入墨守成规的状态。

很多加盟店的店长都比OFC年长，如果OFC担心“如果提出这样建议的话，店长是不是会不高兴”，因为怕出现矛盾而妥协的话，那么虽然与店长之间不会出现矛盾，但是不久之后，店铺的经营模式就会采用“商

铺的标准”，导致经营收入下滑。

OFC表现出决不妥协的姿态，并长期坚持下去的话，就可以与顾客建立紧密的信任关系，在某一时间节点，我们坚持的原则就会开花和结果。

而这正体现了7-Eleven的优势，这种优势确保了每家店铺的日均营业额达到了66万日元左右，超过其他连锁企业10万日元以上。

人一旦涉及自己的事情，判断的标准就变得模糊不清

人具有两副相互矛盾的面孔

在我认为产品没有达到上市销售水准的时候，毅然决定回收并销毁价值6 000万日元的产品。但是，在作为公司负责人退休之前，我却经常被秘书提醒“一旦涉及自己的事情，会长就变得非常犹豫”。

例如，在看牙医问题方面，每隔一定时间我都会去医院让牙医检查自己的牙齿，如果真要去看牙医的话，时间上应当是没问题的。但是，如果现在我的牙并不疼，就会决定将看牙医的时间延后。

如果是工作上的事情，对方是交易对象，那么我一定会毫不犹豫地去拜访对方。

人具有两副相互矛盾的面孔。一副面孔就是如果认为某件事有去做的价值的话，即便非常困难，也会尝试挑战，将事情圆满完成；另一副面孔就是本能地试图保护自己。

一方面是踩油门的自己，另一方面是踩刹车的自己，无论哪副面孔都是自己，这一点是毫无疑问的。

人一旦涉及自己的事情就会变得保守

是选择挑战，还是选择保守？即便知道应当挑战，应当坚持到最后，但是很多时候人的心理却倾向于保守。当涉及自身问题的时候，就会夹杂进自己的感情。

对于看牙医这件事，如果可能，我内心是不愿意去的，不断把看医生的时间往后拖，因为这是我个人的问题。

接受医生的治疗，尽可能地维持牙齿的健康状态，相比这种积极的意识，之前曾经看过牙医那种并不舒服的经历使得我产生了一种试图逃避现实的消极心理。

这种情况也会出现在工作中。

当被别人问及经营便利店过程中什么是重要的，很多店长都会回答说经营的诀窍就是“主动型经营”。例如，对于畅销产品的日配商品，当设想某些商品“第二天一定销量不错”的话，就会多订购一些这样的产品，将其摆设在更为明显的地方，试图引起消费者的注意。

有的顾客为了购买午饭来到店里，但是很多情况下，顾客事先并不清楚要买些什么，而是在看了商店里摆设的产品之后，根据直觉决定买什么。这时，那些被摆放在明显位置，并特别推荐的商品就会唤起顾客的消费欲望，从而促使消费者进行购物。

也就是说，如果以顾客的角度作为判断标准的话，提出假设之后，就可以大胆订购相应的商品。

店长虽然在脑海中理解“主动型经营”的必要性，但是当为自己的店铺订购商品的时候，就会出现“如果卖不出去的话就会出现损失，这该怎么办”这么一种保守的心理活动。这时候，他们就会给自己找借口，说“我们的情况有点不同”，从而继续维持保守型经营模式。

事情直接涉及个人利益的时候，人的判断标准就会变得模糊不清。

在7-Eleven店铺运营中，OFC发挥了非常重要的作用。他们针对前面提及的这一心理，为加盟店店长提供相应的意见和建议，从而将他们从保守的状态中解放出来。

用“另外一个自己”明确判断的标准

在工作中，如果将顾客的需求作为判断标准的话，可以毫不犹豫地做出决定，但是如果仅仅将关注的重点放在与自己利益密切相关的事情上，判断的标准就变得模糊不清，容易迷失方向。也就是说，在试图自我保护的心理的作用下，自己就会做出妥协。

在去看牙医还是不去看牙医这一单纯的个人事情上，如果不去看牙医的话，结果只会由个人承担。但是在工作方面，如果判断的标准模糊不清，公司就可能会失去顾客的信任。

我们自己应当反省判断的标准是否已经变得模糊不清，或者出现了偏差。为此，在退休之前，我经常对员工说的一句话就是：“要经常客观地审视自己。”

客观地审视，就是指从另外一个角度审视自己。

现在的自己是不是将公司的利益和自己的利益作为判断的标准？是不是被过去的经验所束缚，站在过去的延长线上思考问题？对于这些问题，可以通过另外一个自己去审视和纠正现在的自己。

如果在充满勇气的自己和保守的自己之间摇摆不定，就通过另外一个自己去审视自己。如果自己不想妥协，那就向前迈出一步。道理说起来简单，但是实践起来并不是那么简单，如果能够注意时刻从这种视角审视自己的话，就会逐渐获得不断前进的动力。

平时多质疑，就可以发现事物的本质

为了用另外一个自己重新审视和纠正自己，需要经常对自己做出的判断提出疑问，是不是真的如此？为什么如此？

在工作中，判断的标准会变得模糊不清，或者出现偏差，对于这个问题，我们可以理解为在自己的感觉之上覆盖了由过去的经验、公司的立场、现有的常识等构成的过滤网，从而限制了我们发现什么是最重要的这一事物本质的能力。

此时，如果能够不断质疑自己，多问一下“是不是真的如此？”“为什么如此？”之类的问题，就可以摘下这层过滤网。就我自身而言，在退休之前，经常对自己提出的一个要求就是，“清空自己的大脑，不断质疑，避免自己陷入思维定式”。

正如在体育项目中，每天的日常训练是真正比赛时的基础，经常提出质疑，不断训练自己发现事物本质的能力，才可以迅速做出判断。

不要将“工作”和“公司”放在一起考虑

虽然老板反对，但是依然坚持下去

正如第一章所述，在我30岁的时候，如果不是出于希望在流通行业工作这种目的的话，我就不可能进入伊藤洋华堂这种公司。

当时我和在东贩公司工作时认识的媒体行业的朋友一起，希望在东贩成立制作电视纪录片的独立工作室而上门拜访了伊藤洋华堂公司，希望它做我们的赞助商。当时公司的二号人物向我们发出了邀请：“这样的话，来我们公司干怎么样？”于是我就跳槽到伊藤洋华堂了。

虽然我已经不再想独立创业，但不顾周围人的反对，在跳槽之前没有说“要辞职”，否则东贩就会继续挽留我。

但是，无论去什么地方，总会有工作的。虽然并不是因为喜欢伊藤洋华堂而跳槽过来的，但是这里可以找到工作。在公司领取工资一天，就必须要为公司工作。

我原本的性格就是不能放任树木倒在自己眼前而不管不顾，因此，在工作中遇到各种各样问题的时候，就会尝试解决问题。

当时，作为公司创业者的伊藤社长也经常反对我的想法。

例如，在成立伊藤洋华堂工会这件事上，当时旗下店铺的数量大约为20家，员工人数超过了2　000人，全织同盟（全国纺织产业劳动组织同盟，现在为UA前线）希望公司能够成立工会组织。

当时我作为人事部门的负责人，考虑到公司的规模，为了建立员工与公司之间顺畅的沟通渠道，因此建议成立工会。但是伊藤社长最开始的时候对此强烈反对。

伊藤社长由于缺少上班族的工作经验，其强调的是为商之道在于“顾客就是上帝”，因此，很难理解以保护劳动工人权利为目标的工会是怎么样一种存在。虽然如此，我向伊藤社长解释说：“工会就是映射经营者的一面镜子。”最终，获得了伊藤社长的认同。

相比成立工会这件事，在伊藤洋华堂公司上市这件事上，伊藤社长的反对更为强烈。

随着分店数量的不断增加，公司贷款金额不断扩大，于是我提出建议，希望尽快从资本市场筹措资金。

如果公司上市的话，那么公司就变成了公众公司。虽然从当时的情况看，上市是企业经营的一个方向，但是根据当时的感受，作为公司所有者，上市对其来说是一个痛苦的决定。此外，对通过提高公司股价筹集资金的做法，伊藤社长表示不希望不劳而获，因此，对上市持保守态度。

如果要保持公司继续发展壮大，就必须上市，我与其他老员工不断游说社长，最终伊藤社长逐渐想开了，并做出了上市的决定。

在成立7-Eleven时也经历了类似的过程。

我不顾公司内外的强烈反对，开始与美国南方公司进行谈判。在最后谈判的前一天，我途经夏威夷，在此偶遇了刚从美国考察7-Eleven回国的伊藤社长。

我们一起吃早饭，伊藤社长提到了7-Eleven，“这个好像和日本的杂货店差不多”。事情已经进入这个阶段，反对的声音依然占到了七成，剩下的三成态度不明。确实，风险非常高，公司内外反对之声不绝于耳，作为公司的所有人感到不安也理所当然。

如果将工作等同于公司的话，就不会有7-Eleven的创业

如果我认定一件事有价值的话，就不会半途而废，一定会坚持到最后。虽然公司的所有人包括社长提出了反对意见，但是我依然把自己想说的话说出来，而且会努力完成自己想做的事情。

我想这可能是因为在我自己的思想中，并没有将“公司”完全等同于“工作”的缘故吧。

实际上，最开始的时候，我并不是自己希望到伊藤洋华堂工作而跳槽过来的，当时想的就是在工作上尽自己最大的努力，如果真的行不通，那就辞职。

如果当时我是大学毕业，进入理想中的企业，周围的人也对我表示祝贺，那么在我的思想中可能就会出现将自己的一生托付给公司的想法，并在无意识中将工作等同于公司。如果这样的话，也不会想到成立连老板都反对的7-Eleven。

即便在与南方公司谈判时，假设此时我的脑子里想的就是“从公司的角度来说，无论如何希望避免谈判破裂，必须要使谈判达成一致”，可能最终就会向对方做出较大的让步。

在“金色拉面（咸味）”的问题上，如果我将公司等同于工作的话，那么就会将公司的利益作为判断的标准，应当不会想到回收和销毁价值6 000万日元的商品。

升级换代产品无论多么美味，一旦变得“不好吃了”，就会失去顾客支持，这样的产品很难再次畅销。

不要依附于公司

这本书的前面曾经谈到了与京瓷创始人稻盛和夫的对话，节目中，稻盛和夫和我分别解答每个人可能都会遇到的烦恼和希望别人提供意见的事情，其中有一个问题是怎么解决“和上级性格不合”的问题。

对于这个问题，我是这样回答的：“在组织体系中，会产生各种各样的烦恼。在与上级的人际关系方面的烦恼有很多。其实，每个人都会有烦恼，我也会有烦恼。但是，面对烦恼，一味等待，问题还是得不到解决。重要的是，面对烦恼，只能由自己去解决，自己尝试去解决的话，才可能跨过这道坎儿。这同样适用于与上级之间的关系方面。”

之后，我结合创立7-Eleven、成立伊藤洋华堂工会、公司上市等案例，分享了我自己的感想，说明即便我最大的上级伊藤社长不赞成，我也会不断游说，并推动目标的实现。

“当自己的想法与上级的想法不一致的时候，有的人会刻意逢迎上级的想法。但是我却没有这样做，因

为我可以随时辞职。不要试图依附于某种东西，对于自己认为应当做的事情，那就去说服上级，坚持到底，做出成绩。我想这样就可以实现一种逆向的上级迎合下级的情况。”

正如上面的回答，由于我的思想中没有“依附于公司”这种想法，因此，不会将公司等同于工作，虽然上级反对，但是依然会坚持去做自己认为有价值的事情，并最终实现自己的目标。

最后，实际上变成了上级迎合下级。

人如果依附于某一事物，就会失去真正的力量

人不能够一方面依附于某一事物，另一方面又尝试挑战新的事物。原本设想向前迈出一步，但是事情的发展并非如设想那般，此时人在无意识中可能就会依附于某种事物。

特别是依附于公司组织的时候，每一个人都会变成笑容可掬的“好孩子”。“好孩子”为了避免直接面对残酷的现实，就不可能去尝试新的事物。

在与上级的关系中，最常见的一种情况就是，为了避免与上级之间的冲突，自己会尝试扮演“好孩子”的角色。特别是当试图依附于某一事物的时候，即便出现了问题，也会“敷衍了事”，做出妥协。这样就不可能克服烦恼的问题。

为了不使自己变成“好孩子”，就需要在工作中坚持自己认为正确的想法。此时，如果能够将顾客的需求作为判断标准的话，就能够从本质上看清楚什么是正确的。

当自己的想法与上级出现不一致的时候，不要轻易妥协，应当拿出勇气，证明自己的想法是正确的，不断去说服对方。可以通过尝试挑战的方式，解决上下级之间的关系问题，这一点一定要记住。

所谓的改变生存方式，就是不断询问自己之前依附于某种事物这种做法是否真的好，离开自己所依附的事物，向前踏出一步。

我在此之前曾不断强调，在不断质问自身的时候，需要从另外一个自己的角度去审视自己。当摇摆于勇于挑战的自我和保守的自我之间的时候，可以尝试从另外一个自己的角度客观地观察。

要不断质问自己，是不是依附于某一事物，某事物是不是真的有依附的价值。之后，如果不想对这样的自己做出妥协，那就解放自己，果断地朝未来迈出一步。

如果想发挥出真正的力量，就应当发现自己一直以来认为非常重要，并一直依附于此的东西实际上仅仅是一种自我认知。



第六章
看穿事物的本质，顺利推进工作

人工智能的时代，提出假设依然是人的功能

事物的本质就是高尔夫球杆的“甜蜜点”

在我退休之前，每个周末都喜欢和意气相投的朋友去打高尔夫球，现在这种习惯依然持续。

如果将工作比作高尔夫球的话，现在所处的时代对于卖方来说，就是不断吹过来的逆风。将产品生产出来，摆上货架后，就会销售一空，这是卖方市场；与此不同，消费进入到一种饱和状态，消费者的消费变得越来越谨慎，这就是买方市场。

日本国内的经济发展陷入一种原地踏步的状态，随着2014年消费税率的提高，个人消费陷入一种缺乏后劲的状态中。对于有年幼子女需要养育的一代人来说，由于未来发展情况不明，因此其倾向于限制自己的消费活动。另外，随着股价的变动，老年人能够从金融资产中获得的收入不断减少，这限制了其消费能力。

但是，在逆风当中，如果球杆的甜蜜点（高尔夫球杆面上精准的一点）能够准确击中高尔夫球的话，高尔夫球就可以飞得更远。

在消费出现饱和的情况下，如果能够抓住顾客需求的本质，就可以创造出热销商品。所谓的事物的本质就相当于高尔夫球杆的甜蜜点。

但是，问题是如何抓住事物的本质。

无论是物联网，还是大数据，其本质都是相同的

对于社会上流传的事情，如果能够抓住这些事情的本质，就能够避免不对称的信息影响自己的主观判断。

例如，最近，物联网的概念受到广泛关注，通过互联网将各种事物联系起来，在实现信息交互的同时，能够相互进行控制。在日本，从2015年前后开始，物联网与人工智能的兴起被看作用于解读这个时代的关键词。

在物联网概念出现之前，大数据也曾经受到社会广泛关注。所谓的大数据就是随着计算机技术和信息技术的发展，能够处理的数量巨大且复杂的数据集合体。在日本，进入2010年之后，人们开始关注大数据在各行各业应用的可能性。

在此之前的2000年中期，无论何时何地都能够轻松连接到电脑网络的“无处不在”（ubiquitous）这一概念开始出现。

无论是物联网，还是大数据，抑或是“无处不在”，这些新概念都曾经被媒体大肆宣传，企业也为了“不落后于时代”紧紧盯着这些新概念的变化。

但是，如果我们能够抓住这些事物本质的话，那么我将看到另外一种光景。

通过各种各样的设备从现实世界的各种事物中收集数据，并通过计算机对数据进行分析，将分析后认为有价值的信息反馈到现实世界的使用者手里。在这一点上，无论什么概念都是相同的。

也就是说，物联网也好，大数据也好，“无处不在”也好，这些新技术的发展目标是什么，能够给哪些人提供什么样的价值，也就是其本质在过去的10年间没有任何变化。

很多时候大数据并不能发挥作用

大数据最大的问题就是能否将收集的数据通过某种方式应用到某个领域。

对此，由哈佛商学院主办，在美国拥有29万商业领袖读者，在全世界拥有60万商业领袖读者，并被誉为“最好的经营管理类杂志”的《哈佛商业评论》在2013年第12期刊登了“大数据”专栏。其中，有一篇文章介绍了日本7-Eleven成立以来被看作企业生产经营根基的改革措施。

该论文也被刊登在《DIAMOND哈佛商业评论》日语版2014年第5期（专刊：分析论竞争元年）上，文章的题目是《遇到瓶颈的时候，可能不需要大数据》。该论文是由麻省理工学院（MIT）斯隆商学院的研究人员发表的。

当大数据在各行各业的潜在应用价值备受关注的时候，这篇论文强调企业不断加强对大数据相关领域投资的同时，也指出“很多投资并没有得到相应的回报”。文章认为，导致这种现象出现“最大的原因就是很多企业没有充分利用手头的信息”。

但是也有企业通过使用数据提高了企业利润，这些企业一般具有“在获得相关根据的基础上进行决策”的企业文化，其中典型的代表就是日本的7-Eleven的经营模式。

麻省理工学院高度评价了7-Eleven的数据运用

日本的7-Eleven在经营便利店过程中，将最重要的订货决策权委托给了店铺里的兼职人员和小时工。在此基础上，为了保障员工的决策权，会将与销售相关的数据，主要包括前一天的数据、去年同一天的数据、最近相同天气的日期的数据等发送给各店铺，而这也是论文作者所关注的。

论文作者认为，通过这种方式，7-Eleven在日本市场上“成为最赚钱的零售企业”，“优秀的人才运用正确的数据，获得做出正确决定的能力，通过这种方式，他们在自己的事业上放手一搏”。

在刊登这篇文章的时候，日语版《DIAMOND哈佛商业评论》的编辑同时也刊登了对我的采访。

在这篇题为《数据服务于构想——通过数据是否能够读懂消费者的心理》的采访报道中，我提出了如下的问题：

单纯收集大量的数据，仅仅对这些数据进行分析，不知道这些数据产生的原因，这样收集数据就变得没有意义。首先应当提出假设，而通过对数据的分析验证假设的结果，这才是数据存在的意义。数据仅仅是一个工具，不能建立在假设基础上的商业不可能取得成功。也就是说，表示数据的数字本身不会有任何意义。

如果能看清事物的本质，就会知道应当做什么

无论是大数据，还是物联网，数据本身是通过某种形成积累形成的。如果追根溯源的话，所有的数据都是通过将过去产生的记录进行数字化和抽象化处理的结果。

在科学的世界里，很多事情都是运用积累起来的数字化数据。但是，人是面向未来而存在的，因此，在人类社会中的流通领域，如果照抄照搬过去的数据，不可能发挥什么作用。

作为结果而呈现出的数据，只有通过提出假设并验证才具有意义。即便在可以对数据进行数字化处理的时代，只有对数据中所指涉的每一个人每天的行为提出相应的假设，才可能发挥数据的作用，并取得相应的成果。

这里所说的假设从人的问题意识和目的意识中诞生出来的，例如，“如何让顾客更加满意”“如何消除顾客的不满和不便”等等。

当然，因为人容易被过去的经验所束缚，常常对常识之外的事情视而不见，有的时候提出的假设也会被过去的经验所限制。

因此，能够不受限制地收集信息的计算机有可能弥补人的这种缺点。

但是，计算机没有出问题意识，也没有目的意识，最终不可能做出判断和决定，并对决定负责。

在大数据、物联网和人工智能时代，为从本质上实现这些技术所具有的意义，需要人类不断提出假设，并朝着未来不断前进。计算机无论如何进化，其功能是辅助人类，而人类依然是核心，这一点永远不会改变。

如何才能提出新的假设，考验的是人的假设能力，也就是想象力。

如果能够看清事物本质的话，就能知道什么是重要的，应当做什么。

那么，如何才能看清事物的本质？本章是本书的总结部分，我将在本章中介绍有关看清事物本质能力的相关内容。

不能将目的和手段混为一谈

为什么将POS引进7-Eleven

如果不能抓住事物的本质，那么可能会将目的和手段相互颠倒。

原本手段是实现目的的方法，但是，可能在不经意间，手段本身就成为追求的目的。

例如，开会的时候，会议的目的是通过简单和准确的方式将自己想表达的东西传递给对方。在此过程中，展示的资料仅仅是实现这个目的的一种手段。

但是，当使用具有复杂功能的IT（信息技术）设备以及软件时，就会想着如何将资料做得更漂亮，或者如何将信息添加到展示材料中，在不知不觉间，这些变成了会议的目的，给人一种错误的认识，那就是制作资料本身就是一种工作。

材料展示的本质是促进双方的沟通和交流，形成共识，结果却出现了本末倒置的情况。

如何避免将手段当作目的？之前，将POS（销售终端）系统引进到7-Eleven店铺的时候，我特别注意了目的和手段之间的关系问题。

当时，引进POS的过程是这样的，有一次，我让下面的人去清点7-Eleven店铺中面包库存情况，结果发现畅销产品的缺货问题严重。

在物资不足的卖方市场，如果顾客喜爱的面包缺货的话，那么他们可能就会购买其他种类的产品。但是，当市场变为物资剩余的买方市场的时候，顾客只会购买自己喜爱的产品。

但是，店铺方面习惯于将所有的面包商品看作一个整体，很少从果酱面包、奶油面包、豆沙面包等单个面包产品的角度关注产品的销售方法。因此，当销售火爆的人气商品出现缺货的时候，就会产生机会损失，其他商品因为滞销而产生废弃损失。所谓的机会损失主要是指商品由于缺货而产生的销售损失。

为了按照商品类别掌握畅销商品和滞销商品的销售情况，哪一种商品销售如何，卖了多少，有关商品销售结果的统计数据非常重要。

在20世纪80年代，虽然市场上已经存在订货数据计算机系统，这个系统主要用来统计什么商品订购了多少数量，但是没有能够输出销售数据的计算机系统。

因此，我开始关注已经在美国广泛应用的POS系统。

在美国，POS系统主要是为了防止收银员的误操作以及不正当行为，通过POS，可以知道什么商品在什么时间段内销售了多少数量，什么类型的顾客购买了这些商品。

按照一般的逻辑，我们应当马上引进这套系统，但是在此之前还有一些事情要做。

POS是手段，而不是目的

POS非常便利，但是另一方面因为可以知道每一种商品的详细销售数据，因此POS也有其令人感觉害怕的一面。

人很容易被数字所影响，因此我担心POS系统数据会影响人的正常判断。

在便利店当中，顾客的需求会因为当天的天气和气温、学校运动会等地区活动的召开等因素的影响而有所不同。

由于商品采购一般都是提前一天进行，因此，我们需要分析第二天的天气、气温、地区活动预告等这些被称为“预期信息”的相关信息，在此基础上，尝试理解顾客的心理，建立“第二天什么产品会卖得比较好”这么一种假设，然后确定订货的种类和数量。

昨天顾客的需求和明天顾客的需求并不一定是相同的。因此，我们在思考问题的时候，不能站在昨天的延长线上，自己应当对于明天的需求提出假设，思考今天应做的事情。

通过POS数据验证假设的结果，分析产品是否如假设的一样卖得比较好，如果出现了与假设不同的结果，分析导致这种结果的原因是什么，并将分析的结果应用到下一个假设中。

或者，在分析POS数据的基础上，从商品销售速度等因素出发，对于那些可能会成为新的畅销商品的产品提出假设。

通过反复提出假设和验证假设，通常情况下能够掌握哪些是畅销商品，哪些是滞销商品，从而提高订货的精准度，降低机会损失和废弃损失，这就是“单品管理”。

在此过程中，单品管理的实践是目的，而POS则是验证假设的手段。

如果不提出任何假设，那么从POS数据中能够看到什么？如果看到统计数据，发现前一天某一商品卖了几十个，那么很容易想到是不是明天也会同样卖几十个呢？

POS原本应当被当作机器使用，结果却变成了做出采购决定的数据基础。而且，当对POS寄予太大期望的时候，就会形成一种错觉，认为只要采用新设备，销售自然而然就会变好。一旦对机器形成一种依赖的话，有可能会被数据所迷惑，无法做出独立判断。

为了避免这种情况，我通过OFC要求从店长到兼职人员的所有人员树立完全的单品管理意识，在此基础上，看准时机，开始推进研发工作。

1983年，7-Eleven在日本第一次将POS系统引进到所有的店铺，同时将POS运用于营销工作，这在世界上也是第一次。

无论是在美国，还是在中国，都需要明确目的和手段

在重建因为经营不善而破产的美国南方公司的时候，我也采用了相同的方式。

在此之前，美国的7-Eleven店铺都是由总公司统一采购商品。

一般情况下，在美国，公司都是通过自己的大型物流中心以低价方式，大量采购相关产品，然后，不考虑各店铺的需求情况，将采购后的商品配送到各店铺，供应商方面负责营销的人员采用巡回销售的方

式，穿梭于自己负责的店铺，将自己公司的商品补充到各零售店铺中。

当店铺不对商品订购负责任的时候，店铺的环境就会变差，无论是啤酒、香烟，还是软饮料等折扣商品都会一股脑地被堆积在店铺的过道上，遮挡顾客的视线。

如果各店铺不能自主采购商品，实行单品管理的话，店铺就不能实现重生。但是，即便在这种情况下，我也没有马上将POS系统引进美国的7-Eleven店铺。

最开始的时候，店铺里陈设商品的清点工作主要是由店铺工作人员早晚两次以人工清点的方式进行，并将清点后的数量记录到货物订单上。相比POS方法，这种人工清点的方式非常原始，但是，人工清点的优点在于能够大概把握每种商品的销售情况。

南方公司的领导曾经提出希望引进POS系统，但是我最终没有答应。发现哪些商品是滞销商品，这种单品管理之所以重要，首先在于能够在现场进行实际的体验，并让员工真正认识到POS仅仅是实现单品管理这一目的的手段。

如果在员工没有充分认识到单品管理的重要性之前，贸然引进POS的话，那么美国的店铺也将不可避免地被POS数据蒙蔽，把数据的使用当成目的。

同样，在北京开设7-Eleven分店的时候也经历了类似的情况。在订购商品的时候，日本一般使用GOT（图形订货终端机）这种最新的便携式移动终端。

实现单品管理是目的，在此过程中，IT设备是实现这种目的的手段。北京的店铺没有引进GOT系统，而是让店铺员工用人工的方式将商品摆放在货架的最前面（货架上摆在最前面的商品卖光了的话，就将货架里面的商品拿到前面，并将商品的标签冲前摆放），然后通过人工方式填写订货单。

通过人工将货架里面的商品摆放在货架前面的方式，就可以知道员工经常用手接触的商品是畅销的商品，而那些不经常接触的商品则是滞销商品。为了让员工通过手眼和五官接触的方式掌握畅销商品和滞销商品的概念，所以开始的时候没有引进最新的系统。通过大脑和身体将单品管理内化于心，在此基础上引进最新的管理系统的话，员工就可以将系统作为销售的手段而非目的。

培养透过现象看清事物本质的能力所需要的想象力是什么

无论是POS系统，还是IT设备，这些东西仅仅是一种工具，作为工具，其本身是不能创造价值的。在此过程中，重要的是我们如何使用这些工具，进而创造出什么样的价值，这就是工具的本质。

从本质上说，7-Eleven不仅仅是提供便利的商店，作为便利店，其本质主要体现在为顾客提供他们需要的商品。在日常经营活动过程中，所追求的单品管理也是为了实现上述7-Eleven作为便利店的本质属性。

在明确事物本质的基础上，就可以明确无论是POS系统还是IT设备，都是为了实现单品管理目标的一种手段。而要想发现事物的本质，必须具备“以未来为起点的想象”。

如果我们是站在过去的延长线上思考问题的话，那么引进POS系统的过程中，就不会想到将POS系统——其最初的目的是防止收银员误操作和收银员不正当行为——应用到市场营销过程中。

另外，在便利店这种商业销售模式中，能够时刻站在顾客的立场上思考问题这种想象力有助于发现事

物的本质。

如果在经营过程中优先考虑公司利益的话，那么无论是在美国的店铺，还是在北京的店铺，就不会想到在开始的时候采用人工操作这种效率低下的方式，这种情况下，首先想到的就是从一开始就引进POS系统和GOT管理方式，并通过这种方式提高店铺经营效率。

如果能够时刻不忘“以未来为起点的想象”，站在顾客的立场上思考问题的话，就可以明确自己的本质目的是什么。

人一旦将手段当作目的，就可能做出一些多余的事情

为什么能够以200万日元的成本研发出原本需要800万日元的ATM?

如果能够清醒地认识到自己应当做的事情的本质，明确事情的目的和实现目的的手段，就可以将精力集中于关键的事情上。

在这方面，典型的案例就是Seven Bank。当初之所以想到成立公司自己的银行，并不是将在7-Eleven便利店设立ATM作为目的，或者说是将成立银行本身看作事情的根本目的。

成立银行的本质意义是提高顾客金融服务的便利性。

最初，我并没有想过成立公司自己的银行，当时探讨的方案是与城市银行合作成立一家共同运营ATM业务的公司。但是，如果与其他银行合作成立合资公司的话，那么公司就会失去选择设置ATM店铺以及设定手续费的主导权，就会失去为顾客提供便利服务的控制权。

如果采用这种方式，即便能够在某种程度上实现在店铺设置ATM这一目的，最终还是会偏离事情的本质。因此，我们放弃了这种共同运营的模式，选择自己申请银行执照，成立自己的银行。

在成立新银行的过程中，我们采取了很多打破传统金融领域认知的做法，极大程度上提高了企业的性价比。在研发ATM过程中，只保留了最基本的功能，去掉了一些多余功能，从而将ATM的成本降低了3/4。

在此之前，ATM的存取款功能、保安功能、系统监控功能以及通话功能需要分别使用单独的线路，在研发新的ATM过程中，我们成功将四种功能整合到一个线路中，正是通过这些创新大幅降低了产品成本。

同时，通过服务外包方式，将计算机管理的业务进行了外包，另外也将ATM现金押运等业务都委托给了保安公司。

我们之所以能够实现高性价比，主要是在开发业务过程中抓住了成立银行是为了7-Eleven便利店为顾客提供便利这一事物本质。

另一方面，如果偏离了事物本质，原本应当是实现目的的手段，在不知不觉间会被当作事情发展的目的，结果导致人所做的很多事情都是多余的。

如果将成立银行本身看作事情的根本目的的话，就可能会认为既然是银行，这也是必要的，那也是必要的，结果就会模仿传统银行的做法，导致银行运营成本居高不下。

此外，Seven Bank也将ATM开设到集团店铺之外的商业设施及车站、机场等公共场所；在服务方面，将服务项目扩大到来日外国游客的银行卡服务、在日外国人海外汇款服务、移动式ATM车辆等，这些服务项目在日本银行业都是一种创新性改革。

能实现这些改革，就是因为认识到了Seven Bank的本质是提高顾客便利性。

如何打破常规，将用时缩至最短

作为7-Eleven控股公司的Seven & i公司成立于2005年9月1日。

在新年假期结束后上班的第一天，公司决定将组织形式改为控股公司形式，而之所以能在最短时间内实现控股公司改革，主要得益于公司的员工明确了事情的目的与手段之间的区别。

开始的时候，公司员工的改革日程方案中提出："改革公司组织形式需要解决股权交换比例等众多问题，不可能在9月份临时股东大会召开之前完成这些事情。"

通常情况下，控股公司改革的准备时间都在一年以上，因此，员工提出的上述方案实际上已经大幅缩短了时间。

但是，如果进一步努力的话，应当可以进一步缩短时间。于是，我提出要在5月底召开全体股东例会之前完成控股改革。

因此，要在改革完成之前的一个月，也就是在4月底对外发布改革方案。在此之前，还需要确定改革后的控股公司和业务分公司7-Eleven Japan、伊藤洋华堂、Dennys Japan这三家上市公司之间的股权交换比例，因此，这种时间安排打破了常规。

时间非常有限，所以，在准备过程中，必须弄清楚事情的本质是什么以及什么不是本质性的事物。

控股公司改革的目的主要有两个，第一个目的就是解决子公司市值比母公司高的奇怪现象。当时，作为母公司，伊藤洋华堂是一家综合性超市，公司业绩发展遇到了瓶颈，但是另外一方面，其子公司7-Eleven便利店发展态势良好，公司市值逆转了母公司。

第二个目的是有效应对日本特殊的市场结构。

在美国，高收入阶层和低收入阶层之间的收入差距巨大，不同阶层购物的商店也出现分化，但是在日本，消费者会根据自身的需求，分别在百货商店、专业商店、超市、便利店等进行购物。

为了满足被认为是全世界最难满足的日本消费者，需要在公司集团内将各种业务形态结合成混合联合企业组织形式，通过共享信息和技术的方式，准确把握市场变化，从而迅速采取措施应对市场需求。为此，需要减少各业务子公司在调整与股东之间的关系等方面的功能，让业务公司能够专注于业务自身的发展，将各业务公司全部变成子公司。

当初设想的改革方案如下：

一方面，新成立的控股公司主要负责公司集团的方针政策以及战略的制定、业务的管理与监督以及与股东关系的处理。

另一方面，各业务公司主要专注于为各自负责的顾客提供服务。在此过程中，根据各自负责的业务内容，实践集团公司的方针政策和战略，从而实现公司的发展壮大。

也就是说，成立控股公司的本质是通过明确各级公司的作用与责任，提高公司的战略制定能力和业务执行能力，从而能够迅速应对不断变化的市场需求。

我们通过抓住事物的本质，明确发展目标，从而认清在成立控股公司过程中，什么是最基本的需求以

及什么是需要优先处理的事情，在短时间内打破常规，实现了控股公司改革的目标。

由伊藤洋华堂、7-Eleven Japan的各1名高层、2名中层领导构成发挥核心作用的控股服务改革项目团队。虽然人员数量不多，但是依然高效完成了改革目标任务，这主要是因为项目团队的成员非常清楚项目的本质和目的。

纠正工作中的本末倒置问题

在实际工作中，经常可以看到在控股公司改革过程中，改革项目团队人员数量众多，并且改革需要耗费大量的金钱和时间。

在讨论改革方案过程中，会形成不同的意见，有的人会认为所谓的控股公司应当是这样的，有的人则认为应当是那样的，这样就将控股公司改革本身当作改革的根本目的，从而模糊了什么是本质性的问题，导致所设想的方案超出了必要合理范围。

这种事情也会出现在个人的工作当中。原本应当是实现工作目标的手段，却被当作了目的，在不知不觉之间，认为自己的作用就是熟练掌握该手段。

其中，最大的问题就是人们忽视了这种本末倒置问题的存在。因此要时刻保持清醒，避免这种本末倒置问题的出现，不断提醒自己认识清楚最终的目标是什么，也就是认识清楚根本的命题是什么。

认清自己工作的本质是什么，需要发挥“以未来为起点的想象”，站在顾客的立场上思考这一问题。如果能够明确目标，那么作为实现目标手段的各种智慧和新的想法自然会浮现在脑海当中。从根本意义上来讲，这才是工作的真谛。

抓住事物的本质，才能在谈判中占据优势

“因为做不到，所以，不会对做不到的事情做出承诺”

将目的和手段混淆，这种事情也经常出现在谈判过程中。当与对方的谈判陷入胶着状态的时候，很容易就会将避免谈判破裂当成本次谈判的目的，从而导致在谈判过程中倾向于向对方做出妥协。

但是，如果能够抓住事物的本质，认清为什么要进行谈判，明确谈判的目的，才能在谈判过程中获得优势。

为了将7-Eleven连锁店引进到日本，我们在与美国南方公司多次的谈判过程中也出现了类似的情况。

在前面已经介绍过，在与对方谈判过程中，双方在品牌使用费占比问题上始终难以达成一致意见。美国南方公司要求品牌使用费为销售额的1%，而我们则提出为销售额的0.5%，在最后的谈判过程中，双方始终没有围绕这一问题达成一致。

当时，美国南方公司是世界上最大的便利店连锁公司，而我们公司仅仅是在日本拥有33家店铺的综合性超市，在零售行业排名第15位，因此，在经营规模体量上，双方存在较大的差距。而且，南方公司对进入日本市场并没有特别的兴趣，而我们则希望能够获得对方的品牌使用权。虽然如此，在谈判过程中，我们并没有退让一步。

谈判中，双方都长时间保持了沉默。偶尔，我们这边提出一些意见，并敲敲桌子。在此过程中，双方有时分别聚到不同的房间，商量一段时间后再进行谈判。但是，双方的谈判依然难以达成一致。时间就是在这种情况下一点点地流逝。

如果这种情况持续下去的话，双方的谈判必然破裂。于是，我提出了这样的方案：“我们抱着一定要促成这件事的态度，因此，我们不会轻易许诺我们做不到的事情。虽然降低了品牌使用费比例，但是如果这个项目能够在日本市场取得成功，那么最终的结果是不是也符合南方公司的目的？如果项目失败的话，前面做的任何事情都将变得没有意义。”

我提出的解决方案不是将关注的重点放在品牌使用费占比上，而是在于通过让项目在日本市场取得成功，南方公司所获得的收益数量就会相应地增加。正如前面所提到的，最终，双方一致同意将品牌使用费比例设定在0.6%。

在进行最后一轮谈判的前一天，我在夏威夷偶遇公司伊藤社长，如果伊藤社长要求“谈判一定要达成一致”的话，那么，在谈判过程中如何做出妥协就成了谈判的目的，最终我们也不得不在品牌使用费比例上做出更大的让步。

紧紧抓住事物本质，可以让你遇事从容不迫

为什么在谈判过程中，我们能够如此有底气？

通过将7-Eleven连锁店引进到日本，即便是小型零售商店也能够提高效率，从而有效应对市场变化，实现与大型商店的共赢，对于我们来说，验证这种模式是否可行才是我们与美国南方公司合作的主要目的。

在此过程中，谈判仅仅是实现上述目的的一种手段。如果在谈判过程中做出太大程度的妥协，对方提出的条件对于今后的生产经营活动造成不利影响的话，那么谈判就变得没有任何意义了。

另一方面，对于南方公司而言，通过扩大经营规模，从而提高公司的收益应当是与我们进行合作的主要目的。实际上，在最初进行谈判的时候，对方提出的要求仅仅是双方的合作采用合资公司的形式。

也就说，对于双方来说，合作的本质在于实现项目的成功，而不是在谈判过程中谁赢谁输。

因为明确了自己的目的，紧紧抓住了谈判的本质，我们才能够从容不迫，即便冒着谈判破裂的风险，也要坚持自己的主张。在此基础上，让美国南方公司认识到合作的目的不是赢得谈判，从而将其关注的重点引向了合作的真正目的，最终对方做出了较大的让步。

合作真正的含义是什么？通过合作，实现某种目的，将自己想象的起点建立在未来，同时在思考问题的时候，能够站在南方公司的立场上，清楚合作的真正含义。如果能够站在南方公司的立场上思考问题，就可以知道对方从本质上也希望能够促进项目成功。

提高小型商店的生产效率，实现与大型商店的共同发展。这是我的目的，同时也是我的一种信念。只要我们心中不忘我们的目标是什么，就不会将目的和手段混淆。

如果在一个组织中出现了手段变成目的这种本末倒置现象，就应当重新审视一下自己的信念是什么。

经常问一问“是不是真的是这样”，事物的本质就会显现

不可以不加甄别地全盘接受市场上传播的信息

我经常提醒自己不可以不加甄别地全盘接受市场上传播的信息。媒体传播的信息是一个典型的案例。

很多时候，当行业的发展速度下降的话，媒体马上就会说这是“市场饱和”。2000年中期，便利店行业销售额低于去年同期的发展水平，于是，媒体据此在报道中抛出了“市场饱和论”。

确实，便利店行业高速发展的时期已经结束，如果仅仅从数字上看的话，可能会认为市场出现了饱和。同行业其他公司也有人认为出现了市场饱和。

对此，我的意见是：“绝对没有出现饱和。相反，便利店从现在开始将快速发展。”我之所以这么认为，主要是因为我的出发点是便利店应当是什么样的，对于顾客来说是什么样的一种存在，在此基础上抓住了事物的本质。

“作为便利店，在顾客希望的时间向顾客提供其希望购买的商品”，这就是7-Eleven的本质。由于顾客的需求是不断变化的，因此，作为便利店，其终极的本质就是“应对变化的行业”。

回顾过去，为了应对社会和市场需求的变化，我们在便利店销售饭团和便当等日式快餐食品，提供生活缴费服务、户口本、印章证明打印服务，同时研发了高品质Premium系列产品。

进入2000年，日本的社会结构发生了巨大变化。2005年以后，日本的人口开始出现负增长，少子老龄化问题日益严重，另一方面，单身人口数量不断增加。此外，女性就业率也开始不断提高。

在7-Eleven顾客年龄构成方面，年轻顾客比例不断减少，40岁以上顾客比例不断提高。

在此之前，7-Eleven的顾客主要是年轻人。虽然“应对变化的行业”一直是便利店行业的本质，但是在社会变化过程中，便利店没有能够及时充分应对市场上潜在的需求。这主要表现在销售收入相比去年同期出现下降。因此，可以看出，我们分析市场变化的视角与媒体提出的“市场饱和论”完全不同。

实际上，从2009年秋开始，7-Eleven提出了“就近、便利”这一新的发展理念，并重新设计了商品布局。

例如，大幅增加了熟食品种，研发并开始销售土豆泥沙拉、土豆炖肉等小份装、低价位Premium系列产品，为了简化吃饭问题，提出了饮食解决方案，并将这种方案投入市场。

我们针对老龄人群、单身人群以及购物时间有限的职业女性群体，研发了相应的产品，而作为回报，店铺的销售额开始止跌回升。

行业内其他企业也开始模仿我们的做法，看到这种情况，媒体也不再提“市场饱和”。

全渠道业务的本质在于“顾客战略”

全渠道业务是我提出的战略构想，也是7-Eleven正在推进的战略，很多媒体都给予此战略否定性评价。

这些否定性评价很多都是将全渠道业务看作与现有的电子商务或者网购相同的事物，并将全渠道业务定位在简单的流通渠道战略。但是，如果我们看到这些评价，不加甄别地全盘接收的话，就可能看不清全渠道业务的本质。

例如，根据相关的报告，美国电子商务巨头亚马逊公司计划进入线下便利店行业，为顾客提供食品销售服务。

在此之前，亚马逊曾经在美国的7-Eleven设置了储存柜，顾客可以在储存柜提取购买的商品。对此，该如何认识全渠道业务这种的新变化？

流通行业和零售业今后会朝着什么方向发展，如果我们能够将思考的起点放在未来，并站在顾客的立场上思考这些问题的话，就可以认清全渠道业务的本质。

之前，无论是流通行业还是零售行业，其在生产经营过程中都是将卖方的利益作为起点发展业务。

这种经营模式的主要特点就是将想在百货商店购物的顾客分流到百货商店，将想在超市购物的顾客分流到超市，将想在便利店购物的顾客分流到便利店。

这种模式成立的前提是市场处于供不应求的卖方市场，店铺的形式主要采用线下实体店方式。但是，现在产品种类极大丰富，市场进入供过于求的状态。

对于7-Eleven的服务，比如“商品代购”服务等，如果出现供过于求的话，此时不应仅仅等待顾客自己上门，而是应当以顾客需求为出发点，进行供给侧改革。

相同的道理，对于集团公司的各种系统、店铺网络、销售方法等所有的业务基础，应当跨越线上和线下的界限，以顾客需求为出发点，重新进行整合，这就是“顾客战略”，也是改革的方向。这就是全渠道业务的本质。

如果将线下实体店销售作为产品研发的前提的话，那么产品的产量必须达到一定规模。这也是以卖方利益为出发点的销售战略必须具备的内容。

但是，如果能够有效利用线上销售特点的话，就可以采用小规模生产方式满足顾客潜在需求。在此过程中，如果产品成为畅销商品的话，可以将产品放到线下进行销售。这就是以顾客为起点的“顾客战略”。

因此，全渠道业务非常强调产品的研发能力。只有抓住了全渠道业务的本质才能够真正理解这些问题。

目前，Seven & i公司推动的全渠道业务的销售规模并不是很大，正是因为如此，媒体报道才给出了否定性评价。如果不加选择地接受这些信息的话，就不可能预见到全渠道业务未来的发展。

在便利店销售饭团和便当这项改革，最初的时候反对意见很大，认为“这些都是家庭制作的食物，不可能有销路”，实际上当时每家店铺一天的销售量也只有两三个，但是通过不断的努力，便当已经成为便利店的代名词，在7-Eleven，每年销售的饭团数量超过了17亿个。

在成立Seven Bank的时候，也遇到了反对意见，成立的过程充满了艰辛，现在这些被设置在7-Eleven以及商业街的ATM已经发展成为金融服务的基础设施。

之所以能够实现这些目标，主要是因为以未来为起点进行思考以及站在顾客的立场上思考问题的时候，紧紧抓住了事物的本质。

在时代变迁过程中，如果能够抓住事物的本质，看清楚事情发展的方向，尝试一些新的做法，那么所有的努力都会积累起来，如同加热后水的温度达到了沸点，在某一时刻，一定会达到一个爆发点，从而穿越壁垒。

回顾7-Eleven这40年来的发展轨迹，可以看出其发展就是不断尝试进行新的挑战和创新，然后其他企业不断追随的过程，这种循环往复成就了其发展。

大家都赞成的事情，很多时候都会失败；如果是大家都反对的事情，很多时候会取得成功。当全渠道业务开始显现成效的时候，大家就都会认为“这个不错”。

不断坚持，小小的失败也会变成成功

我们所做的事情就是“未来”和顾客给我们出的题目

回顾过去，我曾经创造出很多的新的产品、新的服务以及新的业务。

之所以能够取得这些成绩，是因为我从一开始的时候能够站在经营者的角度思考问题，并不是因为这些事情是上面给我布置的题目，我只是完成它们。

顾客所追求的正是这样的东西。如果不能研发和销售新的产品，提出新的方案的话，顾客就不可能感到满意。对于顾客来说，“美味的食物”吃多了也会感到厌烦，因此，我们需要不断研发出更加美味的食物，做出更大的创新。

时刻不忘这些问题意识和目的意识，在看过很多事物和听过很多事情之后，如果能够激发想象力，下定决心“做这个”，就会实现目标，我所做的事情就是不断重复这些步骤。

为什么要不断创造新的事物？对此，可以将这一过程想象为作为卖方和生产方的我们，经常需要完成来自“未来”和顾客给我们出的“题目”。

因此，需要拥有以未来为起点的想象，站在顾客的立场上思考问题，不断创造出新的事物。或者说，以未来为起点，以顾客的利益作为判断的标准，从而做出决定。

这些需要完成的“题目”不是来自“昨天的顾客”，也不是来自“今天的顾客”，而是来自“明天的顾客”。因此，需要我们不断前进。

如果不能完成“题目”的话，我们就会被遗弃和遗忘。

看到“眼睛看不到的东西”

媒体经常习惯于报道眼睛看到的东西，对于便利店行业，当看到销售额低于去年这一数字的时候，就会认为出现了市场饱和。

相同的道理，对于百货商店和大型综合超市，媒体会基于自己看到的数字判断发展“停滞不前”。

但是，流通行业和零售行业的本质是应对变化的行业。

今后，百货商店的店铺数量可能减少到鼎盛时期的半数以下。但是，如果百货商店和大型综合超市能够有效应对市场变化的话，就不会出现停滞不前的现象。这就是认识清楚事物本质后看待事情的方法。

所谓“眼睛看到的东西”就是过去已经发生的事情。在不断变化的时代，仅仅从“眼睛看到的东西”这一狭隘的视角看问题的话，无论是什么企业或者什么业务，都会停滞不前。

例如，Seven Premium产品的特点就是“高品质”。但是，如果继续用现在的眼睛看到的高品质标准从事

商品研发的话，不久就会陷入公式化，顾客就会感到厌烦。

我们看待事物本质的时候，需要将某一未来的时间作为起点。在此意义上，Seven Premium的本质就是“不断追求更高品质”，不断追求比现在眼睛看到的价值更高的价值。但是，最后的答案是眼睛看不到的。

例如，每当提出“黄金吐司”这种全新产品的方案时，就会有人问我：“铃木先生，您为什么能够看到普通人看不到的东西？”

并不是我具有什么特别的能力，我只是并非“从最开始的时候完全看不到未来”，而是能够看到不是所有人都能看到的东西。

即便看不到“明天的顾客”想要的东西，答案也一直隐藏在顾客的心里。无论是卖方还是生产方，一旦离开了工作，任何人都会成为顾客，都具备这种心理。

如果能够描绘清楚我们应当做什么的蓝图，深入思考自己在工作中能够与顾客产生共鸣的东西的话，就能够看到作为卖方应当追求和实现的新的价值。在此基础上，朝着目标迈进，就会创造出新的事物。这就是挑战的含义。

成功之前不断尝试挑战，一定会取得成功

当然，并不是所有的挑战都会100%取得成功，失败总会不期而至。即便失败了，也应当尽快忘掉失败重新开始。不应当在失败的地方停滞不前或者退缩，应当向前迈出一步。

从我自身角度而言，我也经历过无数次小的失败，但是并没有经历过很大的失败。

我在进行各种尝试和挑战的过程中，也经常会思考这个地方如果这样做就好了。但是，在这过程中，我并没有因为失败而变得意志消沉，主要是因为没有太过于偏离事物的本质。

在7-Eleven销售咖啡的尝试中，虽然不断尝试，但我还是不断失败，产品就是在这种不断尝试的过程中诞生的。

最开始的时候，我尝试使用虹吸式咖啡机进行销售，但是销售并不顺利，此后又尝试采用滴漏式咖啡机，之后又尝试过圆筒过滤网式咖啡厂家的产品以及自助式蒸汽加压咖啡机。虽然不断尝试采用新的机器，但是每次都会出现各种问题，最后不得不否定这些方案。

7-Eleven销售咖啡的目的是让顾客能够轻松享受到真正的咖啡。为此，我们尝试开发了各种设备，但是最终没能生产出理想中的味道，因此不断上新设备和撤下新设备。

到第四次的时候，我们改变了原来一直想着使用什么机器的思考方式，而是以调查顾客喜欢什么味道的咖啡作为突破口。

在此基础上，为了提供顾客喜爱的咖啡产品，我们通过严格筛选咖啡豆，深入研究咖啡豆的烘焙方法，选择最佳的提取方式，并要求咖啡机容易清洗和维护。

2013年新的“Seven Coffee”正式上市销售，到2015年，每年的咖啡销售数量达到了5 000万杯，累计销售

数量达到了20亿杯，成为畅销产品，实现了预期目标，从而产生了“便利店咖啡”这一全新的商品品类。

从我自身角度而言，在产品研发过程中，感觉最辛苦的应当是关东煮。当看到街头巷尾的小摊贩销售关东煮的情景，我就在脑海中思考“关东煮是不是日本人饮食中不可或缺的食物”，于是决定在7-Eleven销售关东煮产品。当时的目的就是让顾客能够轻松享受到真正的关东煮产品。

但是，当把食材放到锅里煮的时候，关东煮的味道就会弥漫到整个店铺。为了解决这个问题，我真的是费尽了心思。虽然其他便利店也尝试销售关东煮，但是由于没有解决味道扩散的问题，最后不得不中止了这个想法。但是我明确提出不能放弃，继续研究解决这个问题。

最后，7-Eleven终于找到了抑制味道扩散的方法。如果中途放弃的话，现在就不可能在7-Eleven的店铺内看到关东煮的身影了。

人如果一开始就想到会失败的话，就不可能尝试进行挑战。如果认为应当可以实现的话，就会努力实现目标。

如果存在中、左、右三条道路的话，走中间道路的话就会100%取得成功，虽然最初的时候选择了左面的道路，如果能够真正抓住事物本质的话，不需要掉头折返，只需要坚持不断继续前进，并向着中间道路靠近，就会有90%的概率走向成功。

只要紧紧抓住事物的本质，即便经历了小小的失败，前进的道路蜿蜒曲折，只要不断修正不断前进，最终就可以走向成功。

一旦开始，就不应放弃，应当继续前进。任何事情，一旦放弃，就意味着结束。不断进行尝试，虽然并不是所有的事情一定取得成功，但是如果不因失败而终止的话，就有可能走向成功。

走向成功的最佳途径就是鼓起勇气，朝着成功的方向不断前进。

每个人都会收到“未来”和“顾客”给的“任务”

现在的人都对什么事情感到不满，对什么事情感到不便？当注意到社会上的不满和不便的时候，它们就成了创造新事物或开始新事业的机遇。

这同样适用于自己所感受到的“不满”和“郁闷”情况。

我在东贩工作的时候，之所以能够想到改革《新刊新闻》版面，主要也是基于对过去工作中痛苦经历的一种反思。

当时，我每天的工作就是浏览一下出版的几十种书籍，然后写一下相关的书评。如果是自己感兴趣的书，就会通篇阅读，由于看不懂医学类的书籍的内容，所以主要看一下目录和后记，接着选择重点的部分阅读，最后进行总结。这种工作非常辛苦，但是杂志的发行数量只有5　000本，完全不能匹配我付出的努力。这种不满也直接成为改革杂志的原因。

在创立7-Eleven的时候也经历了相同的事情。20世纪60年代后期，每当有超市进驻当地，当地的商业街商店就会举行抗议活动。我当时作为公司的一名领导，也曾经参与过与当地店铺的谈判。

双方的谈判很难达成一致。两年时间内我参与了超过30次谈判。想在某一个地方设立分店的时候，甚至会与反对开设超市的当地商户委托出面交涉的议会议员发生冲突。当时，伊藤社长、常务董事和我三个人出席了谈判，我作为谈判代表面对的是身经百战的政治家，而议员的背后站满了当地商户。我们每次都是在这种紧张压抑的氛围中进行艰苦的谈判。

如果当时我满足于让对方在谈判中做出妥协，并有一种成就感的话，就不会想到“验证大型商店和中小零售商店能否共赢”。

人是为了什么而工作？人是会思考的动物，经济收入不是唯一目标。在我退休之前，虽然并不是有意为之，但是回顾过去，我一直在追求“自己满意的工作方法”。

无论是改革《新刊新闻》杂志版面，还是创立7-Eleven，都显示出我追求自己满意的工作方法的倾向。因此，我能够从工作中感受到价值，发现自己存在的价值。

社会上众多的工作人员都有上级，每天公司和上级会给自己布置任务，就是在这种情况下开展工作。

但是，其中很多人可能感受不到自己存在的价值。这可能主要是因为这些人难以做到真正意义上的独立思考、自主行动、改变自己。

在这种情况下，回首过去时，就会认识到能够让自己满意的道路就在那里，应当向前迈出一步，开创自己的道路。

每个人都会收到“未来”和“顾客”给的“任务”。

如果能够圆满完成这些任务的话，就一定能够找到自己满意的工作方法。



结语

当我还是孩童的时候，曾经受到恐惧症的折磨，也曾经因为恐惧症，在人生重要的事情上出现了失败。

最早因为这种疾病造成的失败就是中学时的入学考试。1945年，距离“二战”结束还有半年的时间，长野县上田市的旧制上田中学（现在的上田高中）举行了一次入学考试。因为我之前在学校的成绩不错，所以想着这次考试应当能够顺利考过。

但是，最后我没有被录取。并不是因为我笔试成绩不及格，而是因为在面试环节完全陷入一种恐惧的状态，结果面对考官的提问没有做出任何回答。

之后，我又上了一年的小学高等班，等到战争结束的第二年，又到了考试的季节。当时，社会还处于战后的混乱时期。我们家除了农业种植之外，还养过蚕。

父母对我说：“这种时候，不如去技校学点技术。”于是我进入小县蚕业学校（现在的上田东高中）学习。

虽然我对自己的恐惧症非常恼火，但是也没有什么好办法。

小学的时候，我已经在家预习了课本的内容，但是在上课时被老师点到名的时候，大脑就变得一片空白，读不出任何字。虽然知道答案，但是由于胆小怕事的性格，只有都在其他同学都举手后，我才会悄悄举起手。我就是这么一种性格的孩子。

当时，我的父亲兼任农协会长和町长等公职，每天都会有很多人出入我们家，但是我因为怕生不敢在人前露面。

现在回想起来，这应当是一种自我意识过剩的表现。

信州地区自古就有善辩的风俗。如果这种恐惧症症状持续下去的话，那么我将一事无成。因此，在中学的时候，我参加了学校的辩论部。

当时的想法就是通过练习在人前说话的方式，克服恐惧症。作为孩子，我心里想的可能就是自己一定要做出改变吧。

我现在仍然记得当时发生的一件事，当时在上小（上小由上田和小县两个地方组成）举办了一次由六所学校参加的辩论赛。彼时，社会上兴起“发展新教育”的活动，为此，各种辩论赛纷纷出现。

虽然我已经可以站在前台讲话了，但是仍然不敢注视台下的观众席，所以只能盯着窗户外。比赛结果是进入前三名，评审员给出的意见是：主题很好，发音清楚，但问题是在讲话的时候一直盯着窗户外。梅树耸立，雨落无声，一只麻雀静立枝头。当时的情景令我终生难忘。

我并没有彻底治好恐惧症。

在校期间，政府开始推行学校学制改革，小县蚕业学校在新的学制改革中变成了小县蚕业高等学校，这样我就初中和高中连续读了6年。

上高中的时候，在周围同学的推举下，我被选为学生会会长。由于在高中入学仪式和初中毕业仪式上我可以从容发言，所以当选学生会会长的时候，已经习惯了在人面前讲话。

在中央大学上学期间，我担任了全学自治会的书记，当然，作为书记要经常演讲。由于是在学生运动上的讲话，所以不需要事先准备讲话稿。原本是患有恐惧症的人，现在竟然可以进行即兴讲演，人真的是会变的。

前面讲过，由于我曾经参加过学生运动，所以找工作的时候，进入了用人单位招聘黑名单，也就是说寻常的求职道路对于我来说已经走不通了，所以我参加了报社的招聘考试。

虽然通过了笔试，但是问题仍然出现在面试环节。我已经习惯了在众人面前讲话，但是处于一对一的情况时，恐惧症又犯了，所以在面试环节没有很好地回答面试官的提问。

正如人的本性不会轻易改变一样，现在恐惧症的问题依然存在。演讲或讲话没什么大的问题，只要有机会，即便没有讲话稿也能讲两个或三个小时。

但是，和初次见面的人一对一的时候，我不到30分钟，基本上就不知道该说什么了。

此外，我怕见生人的问题也依然存在。在我们作为主办方招待客人的宴会上我可以顺畅地致辞，但是在别人的招待宴会上，我就变得不太会顺着别人的话讲话了，这时候，一个人看着场内的人群反而更放松。

我非常不满自己的恐惧症，曾经尝试用自己的方法去克服这种问题。实际上，我已经克服了大部分的恐惧症症状。只要是我自己想做的事情，一般情况下只要做了就会成功。正是在这种信念的支持下，才有了如今的我。

江山易改，本性难移。现在的我依然部分保留着原来的本性。无论是哪一种情况都是真实的自己。

每个人都会有弱点和自卑感。此时，有的人认为自己已经是这样了，没有办法改变现状，于是开始自暴自弃。如果一个人故步自封，那么到头来什么也不会改变。

人很多时候靠的是机缘巧合。但是，如果故步自封的话，那么就不会有什么机缘降临到自己身上。

如果对自己感到不满意，可以试着朝不同的自己迈出一步，尝试进行改变。只有进行尝试，才会有机会遇见新的事物。也就是说，不要回避自己。

只要我们自己有一颗追求新事物的心，就能够找到自己满意的生存之道。在此过程中，重要的是不要向自己妥协，而是要找到令自己满意的生存之道。

现在，我每天都会去设在一家宾馆商务楼上的办公室，该宾馆距离Seven & i公司总部步行有15分钟的距离。很多公司的人员、行业人员以及旧识的企业负责人都会来到我这里，向我咨询各种建议和意见。现在，7-Eleven总部依然会给我送来新研发的产品，让我试吃，并对产品进行点评。

或者说，我现在每天的生活就像是咨询顾问。

之前，我曾经提出过很多与社会上流行的想法完全不同的观点，比如“大家反对的一般都会成功，大家赞成的一般都会失败”“美味的东西也是会令人厌烦的”“真正的竞争对手不是其他竞争公司，而是不断变化的顾客需求”，等等。

如果提起铃木敏文与其他人的不同之处，这些不同之处多少还能吸引一下别人的关注。

我与稻盛和夫的对话被刊登在 President 杂志上，对话中我曾经提出：“应当早点忘掉犯过的错误，重新开始。”这时就有年轻的读者表示了认同，说道：“忘掉错误是可以的。”

我曾经说过，“现在不是由过去决定的，而是由未来决定的”，并将这种理念贯穿于自己工作的全部生涯。

未来决定现在。

希望本书能对读者理解这种生存之道有所启发。

2016年秋，于宾馆办公室处眺望日式色彩浓厚的庭园

铃木敏文

4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著

5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著

6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本

7、 30个领域30本不容错过的入门书

8、 这20本书，是各领域的巅峰之作

9、 这7本书，教你如何高效读书

10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com 自行下载

更多书单，请关注微信公众号：一种思路

